

Ei rettleiing for arbeidsgjevarar, tillitsvalde og leiarar

Omstilling



- for eit arbeidsliv som inkluderer



© Idébanken.org – for eit arbeidsliv som inkluderer 2016

6.opplag 2016

Forfattar: Anne Ingå Hilsen

Illustrasjoner av Remi Juliebø

Oppsett og design: SisteSkrik

Trykk: 07 GRUPPEN AS

Heftet kan tingast på www.idebanken.org/temahefter



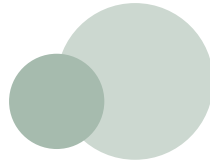
Omstilling

Forord	5
Innleiing	7
1. Frå omstilling til kontinuerleg utviklingsarbeid	9
2. Kvifor treng vi omstille oss?	13
3. Kva er omstilling?	17
Kva endrar seg i dagens norske arbeidsliv?	19
Kva er det som skapar omstilling?	21
4. Motstand mot omstilling og endring	23
Dårlege tidlegare erfaringar kan føre til motvilje mot omstilling ..	23
Tillit blir bygd sakte opp, men raskt øydelagd	25
5. Lov- og avtaleverk	27
Lover og forskrifter	27
Avtaleverket	29
6. Individuell og kollektiv meistring	31
Meistring og tilpassing	31
Individuell meistring av omstilling	32
Individuell meistring og sjukefråvær	33

Kollektiv meistring av omstilling	35
Meistring og medverknad – konsekvensar for omstilling	37
Viktige støttespelarar i omstillingar	41
7. Sårbare grupper i omstilling	43
Omstilling og konsekvensar for arbeidstakarane	43
Forskjellige typer omstilling og forskjellige konsekvensar	43
Kva med dei som blir igjen? – «Overlevarsyndromet»	44
Utdanning gir robustheit	45
Seniorpolitikk i omstillingstider – den siste aksepterte diskrimineringa.	46
8. Sluttord	47
Både – og	47
Vellykka omstillingsprosessar føreset kontiunerleg kompetanseutvikling	49
Tillit og den psykologiske kontrakten	50
Kva er viktig i omstillingsprosessar?	51
Litteratur.	55



Forord



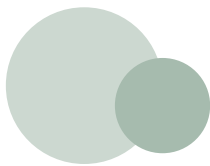
Omstilling er eit omgrep som blir brukt om fleire typar endringar i arbeidslivet. I dette heftet er ikkje hovudmålet å gi omgrepet ein eintydig og presis definisjon. Eg vil prøve å gi det innhald gjennom å gjere greie for kva som endrar seg, og kva konsekvensar dei forskjellige typane endringar får for både verksemdene og individas evne til utvikling, samtidig som eg ser på den enkelte arbeidstakarens behov for vern.

For mange er omstilling identisk med nedbemanning eller rasjonalisering. Eg ser det som eit viktig poeng å sjå omstilling som både sjansar og truslar. Under omstillingar er det prinsipp som er viktige for at omstillingane skal føre verksemda til målet. Balansen mellom utvikling av verksemda og vern av arbeidstakarane er grunnleggjande, og vil bli utforska i heftet.

Det kan vere gunstig å klargjere eit par avgrensninger i kva slags forskning og litteratur eg støttar meg til i dette heftet. Eg viser i så lita grad som mogleg til engelskspråkleg litteratur. Det kjem først og fremst av at det ikkje er sjølvsaugt at alle les faglitteratur på engelsk. Ein annan grunn er at mye av den omfattande amerikanske omstillings- og leiingslitteraturen har preg av "bruksrettleiing for leiarar i vellykka omstilling". Den kan kanskje vere interessant å lese, men dels er lov- og avtaleverket på arbeidsmiljøområdet dramatisk ulikt i Noreg og USA, og dels er samarbeids- og medverknadstradisjonen som vi kjenner i Noreg, ikkje etablert på same måte i amerikansk arbeidsliv. Det gjer at litteraturen er mindre relevant for norske forhold, der dei tilsette naturleg høyrer heime i dialogen rundt omstillings- og utviklingsarbeid.

I arbeidet med dette heftet har eg fått verdifulle innspel frå fleire. Dei faglige samtalanene med kollegaer på Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har gitt viktig inspirasjon undervegs i arbeidet. Ein særleg takk til Tian Sørhaug, som var fagleg kvalitetssikrar av arbeidet då heftet blei utvikla. Heftet blei vesentleg betre som resultat av innspela hans. Eventuelle feil og manglar som lesaren likevel måtte oppdage, er utelukkande forfattarens ansvar.

Oslo, august 2009
Anne Inga Hilsen



Innleiing

Dagens norske arbeidsliv er prega av fleire debattar på ein gong. Den første handlar om ivaretaking av arbeidstakarane, og er særleg nedfelt i intensjonsavtalen om eit inkluderande arbeidsliv (IA-avtalen). IA-avtalen seier at sjukefråværet og uføretilgangen skal reduserast, og reell pensjoneringsalder i landet aukast. Det skal skje gjennom forsterka samarbeid mellom partane på den enkelte arbeidsplassen, mellom verksemder og det offentlege verkemiddelapparatet og gjennom ei rekkje tiltak. Utgangspunktet for IA-avtalen er at norsk arbeidsliv har utvikla trekk som er utstøytande for stadig større grupper arbeidstakarar, og at det krev samarbeid og ein medviten strategi for å snu denne utviklinga.

Ein annan debatt handlar om å skape eit konkurransedyktig næringsliv og ei modernisering av offentlig sektor. I denne debatten ligg vekta på å gjere verksemdene meir effektive og produktive. Verkemidla som blir diskuterte her, er å gi arbeidsgjevarane høve til meir bruk av midlertidig tilsetjing, liberalisering av arbeidstidsføresegnene og konkurranseutsetjing av offentlege tenester. I europeisk samanheng viser ein ofte til den danske "flexicurity"-modellen, der prinsippet er å kombinere større fridom for arbeidsgjevarane med eit offentlig tryggleiksnett for arbeidstakarane ved oppseiingar (Gamperiene og Bull 2006).

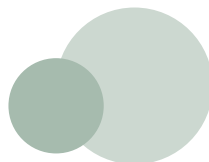
Ein tredje debatt handlar om overgangen til eit kunnskapsbasert samfunn, der arbeidet stiller andre kompetansekrav enn tidlegare. Det blir ofte hevda at kompetanse er den viktigaste ressursen i dagens arbeidsliv, og at kompetanse har forrang framfor tradisjonell arbeidskraft, kapital og areal. Kombinasjonen av høg kompetanse blant dei tilsette og vedvarande høg opplutning om måla til verksemda blir i dag ofte kalt den intellektuelle kapitalen til ei bedrift. Den enkelte må "selje inn" seg sjølv som kompetent arbeidskraft, på grunn av aukande overgang til kunnskapsproduksjon og det at ein må framstå som individualistisk og synleg i arbeidet. Det held ikkje lenger å ha eksamenspapira i orden eller å ha fått jobben (tilsetjingstryggleik). Ein må stadig prøve kompetansen sin overfor leiarar, kollegaer og kundar eller brukarar. Kontiunerleg marknadstilpassing aukar også kravet til stadig forbettringsarbeid og utviklingsarbeid, der leiinga og dei tilsette dreg i same retning.

Bedrifta overlever ikkje lenger berre med å tilsetje sterke hender (og ryggar). Utviklingsarbeid føreset at heile mennesket, med både armar og hovud, er med på jobb. Teknologiske endringar underbyggjer kunnskapsarbeidet med verktøy som stiller aukande krav til digital kompetanse. Med datateknologien følgjer også krav om kontinuerleg utvikling og tilpassing til teknologiske endringar.

Desse tre debattane, som held på samtidig, understrekar kor viktig det er å sjå behovet for utvikling og vern under eitt. Den innsatsen som sikrar utvikling på verksemds- og samfunnsnivået, må også sikre nødvendig vern for arbeidstakarane. Om ikkje kan effekten av vekt på utvikling og produktivitetsvekst bli eit arbeidsliv som ikkje klarer å forvalte dei menneskelege ressursane tilstrekkeleg, og som dermed blir meir kostnadskrevjande og mindre effektivt på sikt. Etersom det blir lagt stadig større vekt på kompetanse som den viktigaste ressursen, er det god økonomi å forvalte denne ressursen på ein måte som sikrar berekraftig utvikling også i arbeidslivet.

Tillit er ein føresetnad for samarbeid om utvikling, på både verksemds- og samfunnsnivået. Partane i arbeidslivet må ha ei viss grad av gjensidig tillit som grunnlag for eit slikt samarbeid. Tillit handlar om delt risiko: begge partane tek ein sjansje når dei samarbeider. Tillit er dels noko som må finnast i forkant, for at ein skal våge å ta sjansar, og dels noko som blir bygd opp gjennom erfaringane av at tilliten ikkje blir misbrukt. Dermed er tillit kanskje det viktigaste enkeltvilkåret for samarbeid om utvikling og endring.

Som vi skal sjå i dette temaheftet, finst det måtar å samarbeide om utvikling og endring på som sikrar både utvikling og vern, mens ein dårleg prosess øydelegg sjansane for å oppnå måla for endringane. Gode prosessar byggjer tillit, som igjen gjer vidare samarbeid lettare. Dette er ein god spiral for endringsarbeid. Målet for dette temaheftet om omstilling er å skildre desse gode spiralane. Kunnskap og erfaringar frå verksemdar og bransjar i omstilling kan hjelpe partane i arbeidslivet med å samarbeide om å skape eit endringsdyktig norsk arbeidsliv, og samtidig gi arbeidstakarane det nødvendige vernet som sikrar eit inkluderande arbeidsliv i åra fremover.



Frå omstilling til kontinuerleg utviklingsarbeid

Endringsprosessane kan beskrivast ut frå grad av kontinuitet, der vedvarande omstillingsprosessar utgjer det eine ytterpunktet og sprangvise endringar det andre. Omstillingar kan organiserast som enkelthendingar (inkludert omorganiseringar eller fusjonar og meir), som utviklingsarbeid (organisasjonsutvikling eller bedriftsutvikling) eller som kontinuerleg forbetningsarbeid (der bedrifta kontinuerleg følgjer opp og korrigerer produksjonen). Prosessane krev aukande grad av medverknad ut frå graden av kontinuitet eller diskontinuitet. Medverknad vil styrkje oppslutning om måla for enkelthendingar, men slike omstillingar kan også innførast med minimal medverknad. I utviklingsarbeidet, og ikkje minst i vedvarande forbetningsarbeid, er medverknad heilt nødvendig for å sikre at dei tilsettes kunnskap og erfaring blir trekt inn i prosessen.

Anten endringane skjer som ein gradvis prosess eller i sprang, kan ein sjå på dei som faser som følgjer etter kvarandre. I kontinuerleg forbetningsarbeid er omstillinga ein kontinuerleg og gradvis prosess. I denne typen endring er det derfor vanskeleg å skilje ein fase frå neste. Dei glir gradvis og umerkeleg over i kvarandre. Omstillingane er snarare ein utviklingsspiral, der slutten på ein del av omstillinga utgjer starten på neste del.

Når ein tenkjer på fasar, er ei vanleg inndeling å sjå omstillinga som ein forfase, der omstillinga blir planlagd, sjølv omstillingsfasen, der endringane blir gjorde, og ein tilpassingsfase, der organisasjonen etablerer seg i det nye mønsteret.

Forfase	Omstillingsfase	Tilpassingsfase
Tine opp (unfreezing)	Flytte (change)	Fryse (refreezing)

For å gjere endringar må ein tine opp eller løyse på dei eksisterande strukturane, og i denne fasen er påverknadsmoglegheitene størst. Derfor er det særleg viktig at dei tilsette blir trekte inn allereie her. I sjølve omstillingsfasen gjennomfører ein dei endringane ein har kome fram til. I denne fasen er det viktig at ein sikrar dei verdiane og dei personalpolitiske satsingane som verksemda ønskjer å stå for. Dersom omstillinga blir gjennomført på ein måte som bryt med det uttalte verdigrunnlaget til verksemda, kan det vere vanskeleg å byggje opp tilliten blant dei tilsette i etterkant. Den siste fasen i omstillingsprosessen er tilpassingsfasen, der ein skal følgje opp konsekvensane av endringane som er gjorde. Denne fasen kan gi opphav til ytterlegare endringar, når ein ser korleis omstillinga slår ut i dagleg praksis.

Om ein ønsker å utvikle endringsdyktige verksemder, er kontinuerleg og balansert utviklingsarbeid eit verkemiddel. Dersom endring blir organisert som åtskilde hendingar i livet til verksemda, avløyst av periodar med stillstand, vil både organisasjonen og individane vanskelegare meistre endringane. Utviklingsarbeid som er integrert i det daglege arbeidet, sikrar kontinuerleg læring og betra endringsevne. Utviklingsarbeidet må få ein plass i det daglege, slik at det ikkje konkurrerer med drifta, men snarare kompletterer den. For å klare det må ein organisere utviklingsarbeidet med same omhug som drifta. Det må setjast av tid og organiserast felles møteplassar for dette arbeidet, og deltaking må få høg prioritet i verksemda. Utviklingsorganisasjonen kan sjåast som eit treningsrom for brei medverknad, utvikling og læring.

Mange hendingsorganiserte omstillingar kunne truleg vore unngått dersom ein hadde etablert utviklingsarbeidet i verksemda, slik at endringane skjedde målretta og gradvis. Omstillingar som er drivne av eit behov for å kome bort frå ein uønskt situasjon, kan lett bli meir omfattande og turbulente enn om ein i staden hadde etablert det kontinuerleg forbedringsarbeidet i verksemda.

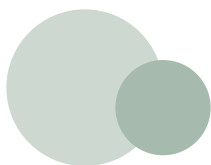
Samtidig skal det seiast at nokre typar endringar ikkje kan løysast gjennom kontinuerleg forbetringsarbeid. Somme gonger står ei verksemd overfor situasjonar der det krevst at ein gjer noko grunnleggjande nytt for å overleve på sikt. Ein klassikar er historia om IBM, som starta med å produsere reknemaskiner. På eit tidspunkt innsåg ein at teknologien stod framfor eit gjennombrot som kravde nytenking, og satsa på utvikling av datamaskiner. Med gradvis forbetringsarbeid ville dei ha produsert stadig betre rekne-



maskiner, mens resten av verda var på veg inn i dataalderen. Slike situasjonar viser behovet for omstillingar av det meir dramatiske slaget, samtidig som dei framleis understrekar behovet for å organisere prosessen slik at medarbeidarane forstår kva ein vil oppnå, og korleis.

Eit norsk eksempel på denne typen omstilling er den prosessen Norsk Tipping var igjennom då dei la om frå papirbaserte tippekupongar til online-tipping. For Norsk Tipping kravde dette ei stor teknologisk omlegging av nesten revolusjonær karakter, dersom dei skulle bli i stand til å møte konkurransen i framtida. Omlegginga frå ei teknologisk plattform til ei anna kunne aldri vore gjennomført som gradvis forbetningsarbeid, men kravde omstilling av typen eingongshending i livet til verksemda (Hoel og Sørhaug 1999).

Dersom leiinga og dei tilsette er vane med å samarbeide om kontiunerleg utviklingsarbeid, er det større sjanse for at dei kan overføre desse erfaringane til omstillinga. Etablerte samarbeidsrelasjonar kan få forskjellig innhald etter kva slags endringar ein står overfor. Det viktige er at relasjonene finst, og at leiinga og dei tilsette har tradisjon for å samarbeide.



Kvifor treng vi å omstille oss?

Norsk arbeidsliv står overfor store utfordringar som følgje av aukande internasjonalisering og globalisering i produkt-, kapital- og arbeidsmarknader. Multinasjonale selskap har stadig aukande betydning også i den norske arbeidsmarknaden. Ein aukande del av internasjonal handel skjer innanfor store konsern, ved at produksjonsprosessen blir splitta opp og aktivitetar plasserte i dei landa som har dei beste kostnads- og kompetansesmessige føresetnadene for å utføre dei (NOU 1999: 34). Slike endringar i marknader og samfunn skaper omstillingsbehov i verksemdene. Utviklinga i dagens arbeidsliv kan skildrast som ein overgang frå eit samfunn hovudsakleg basert på produksjonsindustri, til eit samfunn der industriarbeidet er supplert med kunnskapsarbeid og arbeid med service og kundekontakt.

Arbeidsoppgåvene endrar seg også, frå at ein styrer maskiner og utfører pålagde enkeltoperasjonar til at ein samlar inn informasjon, løyser problem og driv med kreativ idéproduksjon. Det krev ei evne til å reagere fleksibelt på nye situasjonar og til å tilpasse seg andre menneske. Produktet av arbeidet er ikkje først og fremst varer, men kunnskap og service, som blir skapt i møte med kundar, klientar, elevar, studentar eller liknande. Levekårsundersøkingane til Statistisk sentralbyrå tyder ifølgje NOA (Nasjonale overvaking av arbeidsmiljø og helse) på at "minst åtte av ti sysselsatte forholder seg til kunder, klienter, elevar og lignende på jobb. Mer enn halvparten av de sysselsatte rapporterer i høy grad å være styrt av kunder eller tilsvarende, og nær hver fjerde sysselsatte opplever ofte eller av og til dårlige forhold til kunder, klienter eller lignende" (NOA 2007).

Den store sysselsetjingsveksten finn vi i denne typen arbeid, og i eit slikt arbeidsliv, er det naturleg at kompetanse får ein sentral plass. Kompetanse er både ein kollektiv ressurs, som blir skapt og halden oppe på organisasjonsnivå, og samtidig ein individuell ressurs som personen tek med seg frå arbeidssituasjon til arbeidssituasjon. For å få dei attraktive jobbane må arbeidstakarane synleggjere at dei kan meistre nye utfordringar, og dei må

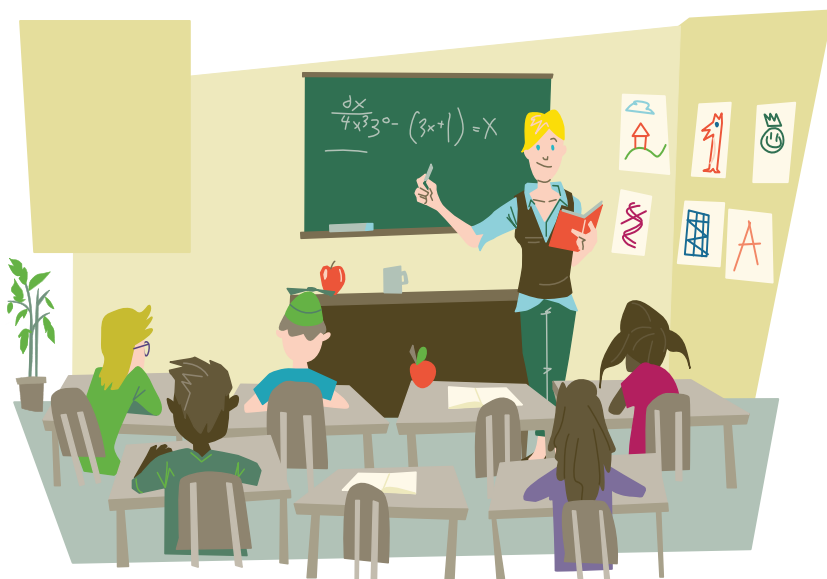
stadig utvikle kompetansen sin for å henge med i eit arbeidsliv der jobbane heile tida er i endring. Ei undersøking om arbeidsmiljø og omstilling (Grimsmo og Hilsen 2000) viste at kvar fjerde norske arbeidstakar (26 %) måtte marknadsføre seg sjølv i jobben for å få dei oppgåvene og prosjekta dei ønskte. Omtrent kvar tredje arbeidstakar (32 %) fortalde at dei i nær framtid måtte tilleggs- eller etterutdanne seg for å halde tritt med jobben. Det å utvikle auka kompetanse betyr ikkje berre å få auka formalkompetanse og fleire eksamenspapir. Det betyr også å utvikle evna til å omsetje fagkunnskap, erfaringar og metodekunnskap og evnene i sosial samhandling til ny handling (handlingskompetanse).

I servicearbeid og i kunnskapsproduksjon kan ein seie at kompetanse er den viktigaste ressursen, men utviklinga i industriverksemda trekkjer i same retning. Kundetilpassing og kompetansekravjande produksjon er dei fortrinna Noreg kan konkurrere med, på ein verdsmarknad der arbeidskraft er billigare i dei fleste andre land. Dette er også reflektert i høgare kompetansenivå blant norske arbeidstakarar. I den tidlegare refererte undersøkinga (Grimsmo og Hilsen 2000) fortalde 70 prosent av arbeidstakarane at dei hadde delteke i kompetansehevande tiltak dei siste to åra. Kvar tredje arbeidstakar sa at dei måtte tilleggs- eller etterutdanne seg for å halde tritt med jobben. Det er ingen grunn til å tru at dette talet har gått ned sidan 2000. Aukande kompetansenivå stiller andre krav til organisering av arbeidet. Det får ulike følgjer for ulike typar arbeid og arbeidstakarar. Vi ser teikn på ei polarisering av arbeidslivet, der ein stor del arbeidstakarar har fått auka kontroll og sjølvstende i arbeidet, samtidig som andre opplever at krava aukar, utan at det fører til nokon større handlefridom.

Dagens arbeidsliv krev utvikling for å møte stadig endra krav og utfordringar. I tillegg er det å utvikle seg eit gode, så sant det skjer på ein måte som gir individet høve til å meistre den nye situasjonen.

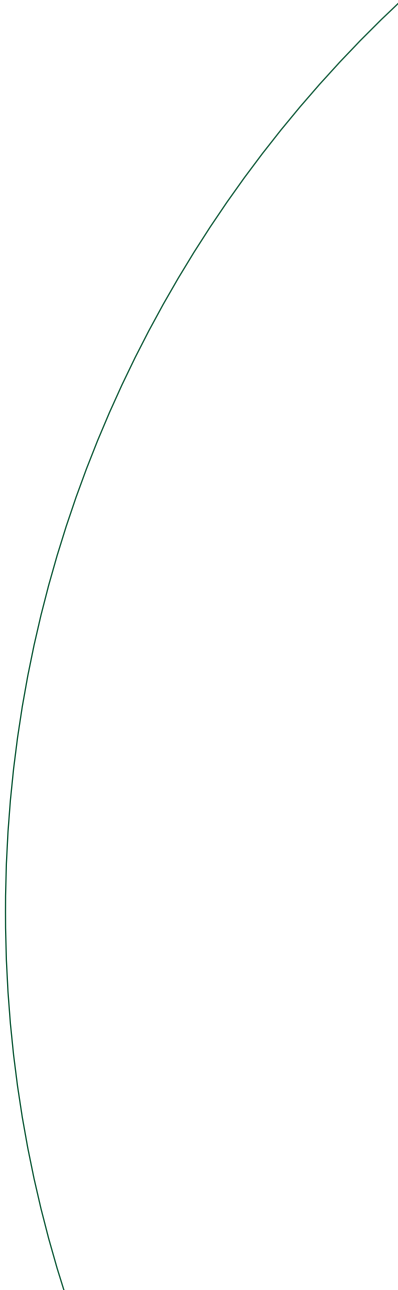
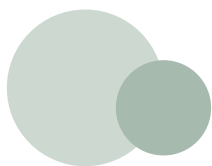
Behovet for og retten til læring og utvikling finn vi nedfelt i arbeidsmiljølova paragraf 4-2:

(2) I utforminga av den enkeltes arbeidssituasjon skal: a) det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid.



At utvikling er å forstå som eit gode, byggjer på forskning om organisering av arbeidet, produktivitet og å vere nøgd med jobben. (Thorsrud og Emery 1969). Erfaringane frå samarbeidsforsøka¹ i 1950- og 1960-åra viste at medverknad, påverknad og læring i arbeidet ikkje berre gav større trivsel, men også fremma produktiviteten. Desse erfaringane inngjekk som kunnskapsgrunnlag då arbeidsmiljølova av 1977 blei utvikla. Dei blei videreført i alle seinare revisjonar av lova, og finst særleg reflektert i dagens paragraf 4.

1. Samarbeidsforsøka er nemninga på eit samarbeid mellom arbeidsgjevar- og arbeidstakersida i norsk arbeidsliv om utprøving av nye organisasjonsformer i ei rekkje nøkkelbedrifter innanfor industrien. Forskarane følgde forsøka og utvikla ny kunnskap om organisering av arbeidet og om kva som skal til for å lage gode og produktive arbeidsplassar.



Kva er omstilling?

Omstilling er eit omgrep som blir brukt om fleire typar endringar i arbeidslivet. I staden for å prøve å gi omstillingsomgrepet ein entydig og presis definisjon kan det vere nyttigare å gi omgrepet innhald gjennom å gjere greie for kva som endrar seg. Ein annan måte å forstå omstillingar på, er etter kva omstillingsprosessen omfattar. Statskonsult klassifiserer endringane ut frå kva som er gjenstand for endring, endringas omfang, endringsdjupn, endringskompleksitet og tidsdimensjonen (rapport 1999: 9, referert i Hilsen, Gjerberg og Steinum 2004). Grimsmo og Hilsen (2000) klassifiserer endringane ut frå forflytting (jobbskifte internt eller eksternt), systemendring (innføring av nye system eller konsept for drifta) og endringar på jobbnivå (nye oppgåver, kollegaer og meir). I denne undersøkinga fann ein at desse tre typane endringar hadde forskjellige konsekvensar for arbeidsmiljø og meistring. I ei utgreiing frå 2004 blir nokre av dei vanlegaste typane omstilling skildra slik (Hilsen, Gjerberg og Steinum 2004):

Omorganisering

Med ei rein omorganisering meiner vi intern endring av organisasjonsstruktur, oppgåveinnhald og oppgavestruktur, utan at det følgjer nedbemanning, outsourcing eller liknande med endringa. Det er all grunn til å tru at denne typen endringar både er dei mest vanlege og dei minst dramatiske for leiarar og arbeidstakarar. Ein type omorganisering er bedriftsutvikling eller organisasjonsutvikling der sjølve omorganiseringa ikkje er eit mål, men eit eventuelt resultat av felles innsats for betre produktivitet og betre arbeidsmiljø.

Nedbemanning

Nedbemanning er ein prosess der ein tilpassar talet på tilsette til ei kostnadsramme og/eller ei omlegging av produksjonen i verksemda. Nedbemanning er ein komplisert prosess organisatorisk, sosialt, psykologisk og økonomisk. Avtaleforhold gjer at dei som blir nedbemannar, skal ha ei eller anna form for kompensasjon - gjerne sett ut frå kva dei har lagt ned i verksemda, gjennom kor mange år, med meir.



Fristilling eller outsourcing

Outsourcing inneber for eksempel at verksemda seier opp tilsette, som så skal dekkje funksjonar eksternt. Det kan skje fordi funksjonane blir oppfatta som "sesongavhengige", det vil seie at det ikkje er kontinuerleg behov for tenestene deira. Ein kan også gi frå seg driftsansvaret på område der ein kan få tenester leverte av ein kontraktør. Med andre ord at dei blir sette bort til ei anna verksemd, som har spesialisert seg på tenesta eller vareleveransen. Outsourcing skjer oftast gjennom ein prosess der ein funksjon blir lyfta ut av verksemda, mens dei tilsette følgjer funksjonen inn i den nye eigarforma.

Konkurransetsetjing

Konkurransetsetjing er ein type omstilling som særleg gjeld offentleg sektor. Ikkje berre i Noreg, men også internasjonalt ser vi ein tendens til at offentleg sektor blir sett under ideologisk og finansielt press for å markedsrette tenestene sine.

Fusjonar

Fusjonar kan handle om åtskilde verksemder som blir slått saman, eller det kan gjelde ei samanslåing av ulike forretningsområde i same verksemd som før har vore organisert som separate driftseiningar. Grunngevinga for fusjonar kan vere auka kostnadseffektivitet, ved at ein kan samordne overlappende funksjonar, utnytte forskjellar i kompetanse og styrkje posisjonen på ein marknad eller eit forvaltningsområde.

Arbeidslivet er i stadig endring. Det blir stilt nye krav, og arbeidstakarane må følgje med. Sjølv om enkelthendingar, som større omorganiseringar, har vore ein del av arbeidslivet lenge, skjer endringane no meir som kontinuerlege prosessar utan tydeleg start og slutt. Nemningane har også skifta. "Organisasjonsutvikling" og "kontinuerleg omstilling" reflekterer ei forståing av at dette er meir kontinuerlege prosessar enn avgrensa hendingar.

KVA ENDRAR SEG I DAGENS NORSKE ARBEIDSLIV?

Arbeidslivet er i endring, og undersøkingar viser endringar på dei fleste område. I takt med at det kunde- og brukarstyrte arbeidet aukar, aukar dei belønningene og belastningene dette arbeidet fører med seg, mens meir tradisjonelle fysiske og kjemiske arbeidsmiljøbelastningar er litt mindre utbreidde enn før (NOA 2007; Bråten, Andersen og Svalund 2008). Arbeidsdagen blir meir fleksibel når det gjeld tidsstyring. Omstillingar og omorganiseringar er utbreidde, særleg i statleg sektor (Bråten, Andersen og Svalund 2008). I Fafos store undersøking av HMS-tilstanden i Noreg i 2007 (ibid.) fann ein at nær halvparten av dei spurde hadde opplevd omstilling i form av interne organisasjonsendringar, 37 hadde opplevd rasjonaliserings- eller effektiviseringsprosessar, og nær ein av fire hadde opplevd nedbemanningar.

Tabell 1 Prosentdel som har opplevd ulike former for omstilling dei siste tolv månadene (fleire svar er moglege). Prosent (N = 2300).

Interne organisasjonsendringar	47 %
Rasjonisering, effektivisering	37 %
Nedbemanning	23 %
Fusjon	11 %
Outsourcing	10 %
Nedlegging av kontor eller avdeling	9 %
Fisjon	8 %
Konkurranseutsetjing	5 %
Flytting av produksjon eller arbeidsplassar til andre land	3 %

Disse tala er høge, og høgare enn indikert i tidlegere undersøkingar om omstilling og omstillingstakt (som Grimsmo og Hilsen 2000). Fafos rapport konkluderer med at "omstilling, i ulike former, er mer normalsituasjonen enn en unntakssituasjon i norsk arbeidsliv" (Bråten, Andersen og Svalund 2008). Samtidig peikar undersøkinga på at omstillingane har ein pris i form av arbeidsmiljøproblem som krysspress mellom leiinga og brukarane, au- kande arbeidstempo og stor bruk av overtid.

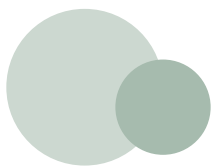
I 2005 blei den fjerde europeiske survey om arbeidsforhold i regi av European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Dublin-instituttet) gjennomført. Tidlegare har Noreg skilt seg ut på fleire område. I den fjerde surveyen har skilnadene mellom Noreg og resten av Europa (EU27) jamna seg meir ut. Det er framleis noko høgare tilsetjingstryggleik i Noreg (7 % svarer at dei står i fare for å miste jobben dei neste seks månadene, mot 14 % i EU), og brukarstyringa i arbeidet er høgare (78 % i Noreg, mot 62 % i EU). Noreg skil seg ikkje ut når det gjeld involvering i endringsprosessar på arbeidsplassen ("consulted about changes in work organisation etc."). Det er noko overraskande at Noreg her ligg lågt, det vil seie på linje med EU27-gjennomsnittet på 47 prosent. Her ligg Nederland på topp med 83 prosent som svarer ja, etterfølgd av blant anna Finland og Sverige med høvesvis 72 prosent og 60 prosent.

På botnen ligg Portugal med 28 prosent og Ungarn med 36 prosent. Med den norske tradisjonen for partssamarbeid skulle ein kanskje forvente høgare grad av involvering i Noreg, men det finn vi ikkje i denne undersøkinga. Interessant nok finn vi heller ikkje nokon særlege forskjellar mellom EU15, EU25 og EU27. Det er ikkje slik at dei nye medlemslanda trekkjer totalsvara verken særleg opp eller ned, og dette inntrykket held seg på dei fleste områda.

KVA ER DET SOM SKAPER OMSTILLING?

Ein kan prøve å definere omstilling gjennom å skildre kva som endrar seg, som vi har gjort hittil i dette kapitlet. Ein annan metode for å gjere greie for kva omstilling er, er å skilje mellom typar omstillinger ut frå kva som er pådrivarane i prosessen. Ei klassifisering som er utarbeidd av den svenske Arbeidslivsfonden (Gustavsen ofl. 1996), identifiserer fem typar drivkrefter i endringsprosessar: Konseptdriven endring tyder ein utviklingsprosess som er styrt av og forankra i ein overordna idé, eit konsept, om kva ein vil oppnå med endringa. Ekspertdriven endring er nemninga på den prosessen der ekspertise og kunnskap blir henta inn utanfrå for å setje i verk endringa. Teknologidriven endring er endring der innføringa av ny teknologi krev nye måtar å organisere arbeidet på. Med designdriven endring forstår vi ei endring som følgjer ein ferdigutvikla design for tilpassing av ein organisasjon som eksisterte i forkant av endringane. Når vi har å gjere med kommunikasjonsdriven endring, blir dei nye måtene å organisere arbeidet på utvikla i kommunikasjonen mellom deltakarane i organisasjonen.

Denne måten å beskrive omstilling på kan vere særleg nyttig for å få tak på kva det er som driv prosessen framover. Drivkreftene har samanheng med forankring av prosessen i leiinga og hos dei tilsette. Drivkreftene gir også innpass til å finne dei eigentlege eigarane av prosessen, med tanke på å sjå korleis desse målber eigne eller felles mål eller motiv for vala som skjer under omstillingsprosessen.



Motstand mot omstilling og endring

I den offentlege debatten høyrer ein ofte snakk om motstand mot endring, og manglande omstillingsvilje. Det er eit paradoks at dette blir sagt samtidig som samfunnet gjennomgår endringar på dei fleste område. Nye forbruksmønster, nye reisemønster og ny teknologi blir adopterte av til dels dei same menneska som blir oppfatta som omstillingsvegrarar i arbeidslivet. Samtidig som ein reiser på ferie til land der ein ikkje kan språket, et matrettar som var ukjende for få år sidan og omgir seg med stadig meir komplisert forbrukselektronikk, blir endringar på arbeidsplassen tilsynelatande opplevd som trugande. Det kan vere mange grunnar til at arbeidstakarar er negative til omstillingar. Ein grunn kan vere tidlegare dårlege erfaringar frå uheldige omstillingsprosessar. Ein annan grunn kan vere uklar forståing for motivasjonen bak omstillinga. Dersom ein ikkje forstår grunngevinga for å endre, er det vanskeleg å slutte opp om endringsprosessen. Ein kan også ha reell grunn til uro for å miste oppgåver, fordelar, status eller råderett over fagområde i ei omstilling. I verste fall kan ein frykte å miste jobben, eller ikkje lenger makte å møte dei nye krava som blir stilte.

DÅRLEGE ERFARINGAR KAN SKAPE VEGRING FOR OMSTILLING

Det er få verksemder som ikkje har vore berørt av omstillingar i ei eller anna form dei seinaste åra. Det inneber at arbeidstakarane gjerne har erfaringar frå omstillingsprosessar med seg inn i nye omstillingar. Dersom erfaringane er dårlege, er det lett å forstå at arbeidstakarane møter nye omstillingar med skepsis. Erfaringslæring er ei kraftfull læringsform, og tidlegare erfaringar er derfor styrande for motivasjon for eller vegring for å gå inn i nye omstillingsprosessar.

I ei undersøking rundt erfaringane med omstilling i ei rekkje bransjar i norsk arbeidsliv kom det fram at intensjonane bak omstillingsprosessen ikkje var samanfallande med det arbeidstakarane hadde erfart (Holter, Karlsen og Salomon 1998). Det reiser spørsmålet om omstilling ikkje verkar. Der

verksemda ønskjer å oppnå auka fleksibilitet, læring og utvikling, kreativitet og ny aktivitet, kan ein uheldig gjennomført omstillingsprosess føre til det motsette: til vegring for forandring, angst, rigiditet og passivitet blant dei tilsette. I staden for ei verksemd som er bygd opp rundt visjonar om framtida, kan ein ende med ei omstillingskadd verksemd som trøystar seg med historier om fortida. Undersøkinga gjer greie for det ho kallar "trugsmål-rigiditet-respons". Fordi dei tilsette føler seg truga, utviklar dei motstand mot det trugande nye. Denne typen motstand mot omstilling er rasjonell, i den forstand at han er bygd på erfaringar.



I undersøkinga skildrar ein av informantane si erfaring med ei omstilling "som å bli dratt baklengs inn i fremtiden" (Holter, Karlsen 25 og Salomon 1998). Dersom dei tilsette har opplevd omstillingar på denne måten, er det ikkje overraskande at dei utviklar ein velgrunna motstand mot nye omstillingar.

Eit anna forhold som kan skape motstand mot endringar, er når tidshorisonten er for kort til å gi rom for reell deltaking i forkant. Frå delar av næringslivet høyrer ein om omstillingar som leiinga hegmar om som ein forretningsløyndom, slik at heller ikkje dei tilsette blir gjort kjende med planane i forkant (NOPEF 1999). Under slike forhold blir arbeidstakarmedverknaden fiktiv, og det er lite overraskande at dei tilsette stiller seg negativt til planane. Både lov- og avtaleverket stiller krav til medverknad og påverknad for arbeidstakarane, og omstillingar som blir gjennomført utan omsyn til det, skaper naturleg nok motstand.

Deltakinga frå dei tilsette bør skje i opne prosessar, der deltakinga følgjer opent godkjende kriterium. Dersom leiinga vel å samarbeide med nokre og ikkje med andre, kan det både skape motstand og lage nye vi-dei-konstellasjonar i verksemda. Det er ikkje berre brot på rettar, men kan lett føre til motstand og manglande oppslutning om den nye organisasjonen ein prøver å skape.

TILLIT BLIR SAKTE BYGD OG RASKT ØYDELAGD

Deltaking i ein omstillingsprosess føreset tillit mellom leiinga og dei tilsette. Tillit til system (arbeidsorganisasjonar er å rekne som system) byggjer på erfaringar over tid. Tillit blir bygd opp gjennom kontinuerlege tilbakemeldingar mellom systemet og dei som har tillit til det, og som er avhengige av tilliten (Danielsen og Serck-Hanssen 2001). Dersom ein tidlegare har opplevd at tilliten er blitt broten, er det ikkje uventa at ein vegrar seg for å ta sjansen igjen.

Tillit føreset at tidlegare erfaringar har at leiinga av verksemda står ved dei verdiane og personalpolitiske prinsippa dei bekjenner seg til. Ei sentral utfordring for verksemdar som vil byggje tillit, er å halde fokus på internt arbeidsmiljø- og personalarbeid også gjennom omstillingar. I den tidlegare refererte undersøkinga av arbeidsmiljø og omstilling frå 1998 (Grimsmo og Hilsen 2000) sa nær halvparten (48 %) seg einige i utsegna: "Ledelsen hos oss glemmer ofte arbeidsmiljøet når vi gjør endringer på arbeidsplassen / i arbeidet."

Frå andre undersøkingar kjenner vi til at det interne arbeidsmiljøarbeidet ser ut til å bli lagt på is under større omstillingar, for så å takast opp igjen når situasjonen stabiliserer seg. Med aukande endringstakt i arbeidslivet kan vi sjå at

kontinuiteten i det systematiske helse-, miljø- og tryggleiksarbeidet blir forstyrra. I ei undersøking basert på omstillingserfaringar i ei større verksemd som hadde vore gjennom ei omfattande omstilling med nedbemanning, skil dra forskarane det dei kalla ein "U-kurve for likestilling" (Holter, Karlsen og Salomon 1998). Med det meinte dei ein prosess der bedrifta hadde hatt ein målretta likestillingspolitikk med satsing på kvinner og rekruttering av kvinnelege leiarar. I omstillingsprosessen blei dette arbeidet sett på sidelinja for ei stund, til fordel for ein meir brutal effektiviseringslogikk. Når omstillinga var gjennomført, og ein skulle ta opp att personalarbeidet, oppdaga ein at ein hadde færre kvinnelege leiarar enn før, og at fleirtalet av dei tilsette som måtte gå, var kvinner. Eit slikt brot i systematiske satsingar er uheldig med tanke på dei umiddelbare følgjene (eit tilbakeslag for likestillingsarbeidet i bedrifta). Det er også uheldig på sikt, fordi det svekkjer tilliten til at bedrifta står for det verdigrunnet ho uttrykkjer i sentrale verdidokument. Det er lettare å bryte ned tillit enn å byggje han opp, og på sikt kan slike erfaringar bli dyr læring for verksemdar som ønskjer å framstå som attraktive arbeidsplassar for kvinner.

Den same situasjonen ser vi når det gjeld seniorpolitikk. I tider med arbeidskraftunderskot kan verksemdene strekkje seg langt for å halde på dei eldste tilsette, mens nokre av dei same verksemdene tyr til sluttpakkar og gavepensjonar for alle over ein viss alder ved nedbemanningar. Bodskaen blir tvitydig dersom ein ser verdiane av seniormedarbeidarar i oppgangstider, men openbert ser alder åleine som gyldig grunn til å avslutte arbeidet i nedgangstider. Ei historie med slike personalpolitiske svingingar, anten det gjeld kjønn eller alder, kan gjere det vanskeleg å stå fram med ein samanhengande bodskap overfor eksisterande og moglege framtidige tilsette.

Lov og avtaleverk

Lovgjevinga på arbeidsmiljøområdet uttrykkjer ei rekkje krav og vilkår for godt arbeidsmiljø. Lovverket er ein reiskap for å nå desse måla, men det inneheld også sanksjonar overfor dei som ikkje medverkar til den ønskete utviklinga. Dels set lovverket opp mål for det gode arbeidsmiljøet, dels stiller det krav til samarbeid mellom arbeidsgjevar og arbeidstakar for å nå desse måla. Lovkrava er i hovudsak retta mot arbeidsgjevaren, men lovverket stiller også krav til arbeidstakarane om medverknad og oppfølging.

Arbeidsmiljølovgivinga har òg som oppgåve å sikre arbeidstakarane vern mot forhold som kan true liv, helse og velferd. Grunnprinsippet er at minimumskrava som skal sikre helse og velferd for arbeidstakarane blir dekte i lovverket, mens partane i arbeidslivet gjennom tariffavtalar kan avtale seg fram til tilleggsordningar som går lenger eller er betre enn i lovverket. Tariffavtalar føreset organiserte partar (det vil seie arbeidsgjevar- og arbeidstakarorganisasjonar), mens lovverket gjeld for alle, organiserte og uorganiserte.

Ein føresetnad for regulering gjennom avtaleverket er at oppslutninga om arbeidslivets organisasjonar er tilstrekkeleg til at det finst partar som kan forhandle fram avtalar på vegner av grupper av arbeidstakarar. Fafo har rekna seg fram til at organisasjonsgraden i norsk arbeidsliv er omtrent 53 prosent (Nergaard og Stokke 2007 i Bråten, Andersen og Svalund 2008). I bransjar med låg organiseringsgrad kan dermed vernet for arbeidstakarane vere svakare. På den andre sida kan aukande regulering gjennom avtalar vere ein måte å sikre fagforeiningane rekrutterings- og overlevingsgrunnlag på, også i framtida.

LOVER OG FORSKRIFTER

På arbeidsmiljøområdet er det særleg arbeidsmiljølova som legg rammene. Lov av 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid, stillingsvern mv. (arbeidsmiljølova) startar med denne formålsparagrafen:

§ 1–1. Lovens formål

Lovens formål er:

- a) *å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet,*
- b) *å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet,*
- c) *å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon,*
- d) *gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet,*
- e) *å bidra til et inkluderende arbeidsliv.*

Endret ved lov 21 des 2005 nr. 121 (i kraft 1 jan 2006).

Arbeidsmiljølova stiller krav til at arbeidsmiljøet skal vere fullt ut forsvarleg, og dei tilsette skal medverke i gjennomføringa av tiltak som blir sette i verk for å skape eit sunt og trygt arbeidsmiljø.

Omstilling som eit spesifikt tema blir òg omtala i arbeidsmiljølova paragraf 4-2 om krav til tilrettelegging, medverknad og utvikling.

- (3) *Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.*

Endret ved lov 21 des 2005 nr. 121 (i kraft 1 jan 2006).

Utover arbeidsmiljølova stiller likestillingslova krav til at menn og kvinner ikkje skal handsamast ulikt, heller ikkje ved oppseiingar eller permitteringar. For statleg tilsette gjeld krava i tenestemannslova, blant anna rettar og plikter ved endring av stilling.

AVTALEVERKET

Hovudavtalene mellom partane i arbeidslivet har føresegner om samarbeid og medverknad. I Hovudavtalen 2006–2009 LO–NHO er målet for samarbeid og medverknad uttrykt slik (www.nho.no):

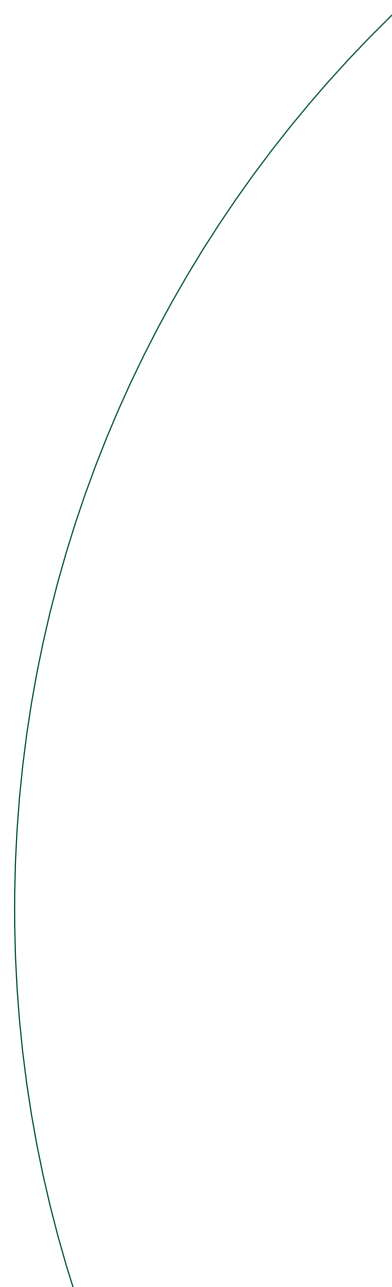
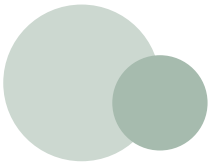
§ 9–1 Målsetting

Landsorganisasjonen i Norge og Næringslivets Hovedorganisasjon er enige om nødvendigheten av et godt og tillitsfullt forhold mellom arbeidstakerne, deres tillitsvalgte og bedriften, både i enkeltelskap og konsern.

Gjennom medinnflytelse og samarbeid skal de ansatte med sin erfaring og innsikt være med å skape de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling, og for trygge og gode arbeidsforhold til beste for så vel bedrift som arbeidstakere.

Forholdene må legges til rette slik at de enkelte medarbeidere, eventuelt gjennom deres tillitsvalgte, kan få reell innflytelse på bedriftens alminnelige arbeid med blant annet å øke effektiviteten, nedsette produksjonsomkostningene, bedre bedriftens konkurransevne, utnytte ny teknologi og lette nødvendig omstilling.

Det er en felles plikt for bedriftens ledelse, de tilsette og deres tillitsvalgte, å ta initiativ til og aktivt støtte opp om og medvirke til samarbeid.



Individuell og kollektiv meistring

MEISTRING OG TILPASSING

Tilpassing kan seiast å vere den passive forma for meistring: Individ eller grupper handlar reagerande på ein situasjon. Særleg forskning om stress har omfattande studiar av korleis individ tilpassar seg belastningar. Engelsk-språkleg litteratur omtaler denne typen meistring som coping. I norsk forskning har ein stort sett omsatt dette omgrepet med meistring, mens det gir breiare forståing for fenomenet dersom vi skil tilpassing (coping) frå ei meir aktiv og føregripande form for meistring (mastery) i arbeidet (Lindstrøm ofl. 1997; Sørensen ofl. 1998; Grimsmo og Hilsen 2000).

Den aktive forma for meistring kan definerast slik: "Meistring i arbeidslivet angir individets, eller gruppen av individers, samhandling med situasjonelle faktorer i arbeidet, der samhandlingen fører til, eller bidrar til, en ønsket tilstand på kort eller lang sikt. ... Forenklet sagt, snakker vi om meistring når arbeidstakere, alene eller sammen med flere, handler slik at han/hun når det mål han/hun har satt seg, kortsiktig eller langsiktig" (Grimsmo og Hilsen 2000). Ein annan definisjon, som er svært parallell, finn vi i Stein Knardahls artikkel om "Mastery at work": Mastery refers to the perception that one's responses produce a desirable outcome or result. Mastery is the development of expectancies of a positive response outcome, and is differentiated from the process of responding to demands, which is commonly termed coping (Lindstrøm ofl. 1997).

Formålet med å diskutere meistring i eit hefte om omstilling er å gi nokre omgrep som gjer det lettare å forstå måten arbeidstakarane handlar på i omstillingar, og å forstå korleis valet av handlingsmåte får konsekvensar for korleis dei opplever omstilling.

Nedanfor skal vi sjå på skilnadane i det å handle åleine og det å handle som kollektiv.

INDIVIDUELL MEISTRING AV OMSTILLING

Med individuell meistring meiner vi måten den enkelte handlar på for å påverke situasjonen sin, og oppnå ønskelege konsekvensar. Omstilling er ein type krise som pressar individets evne til å meistre. Dette er ein situasjon som er usikker og uføreseieleg. Dess mindre medverknad og deltaking i prosessen, dess sterkare kjensle av å vere overlaten til ein situasjon utanfor kontroll.

Uklare mål og manglande positive mål for omstillinga kan understreke den uføreseielege situasjonen for individet, og utydelege kommunikasjonsprosessar kan skape ytterlegare uvisse. Vi kjenner frå undersøkingar av omstillingsprosessar (Holter, Karlsen og Salomon 1998) at dette ikkje er ein uvanleg situasjon for arbeidstakarar å vere i under omstillingar. Dersom dei tilsette ikkje opplever å bli tekne med i prosessen, blir hjelpeløysa understreka. I den nemnde undersøkinga blei den skildra slik: "Ingen vet hvor vi er når skuta reises opp igjen."

Omstilling med nedbemanning eller oppseiingar skaper særleg utryggleik. Når ein skal forstå den trusselen omstillingar kan utgjere, må ein tenkje på at omstilling for mange er synonymt med nedbemanning. Trugsmålet om å miste jobben berører behov for tryggleik i tilvéret, og det trugar sjølvbiletet. Jobben står sentralt i liv til menneske (Gamberale 1997), kanskje særleg i vår kulturkrins. I møte med framande menneske er ofte opningsspørsmålet "Kva jobbar du med?" eller "Kvar jobbar du?". Belastningane med å seie at ein er arbeidslaus eller på annan måte utanfor arbeidsmarknaden, kan vere store. På denne bakgrunnen er det ikkje overraskande at omstilling med nedbemanning eller oppseiingar er å rekne som kriser i livet til arbeidstakarane.

Omstilling med nedbemanning eller oppseiingar har gjerne ein utviklingsgang med ein forperiode med stor belastning, rykte, kontrollbehov og stressa medarbeidarar. Også leiarane blir stilte overfor nye krav i omfattande omstillingar (Dyregrov 2000). Når det kjem varsel om oppseiing, kan det gi opphav til konflikhtar, rykte, informasjonsbehov, redusert arbeidsinnsats, uvisse og forneking. Dersom det faktisk går så langt som til oppseiing, kan vi sjå reaksjonar som sjokk, sinne, angst, stress, isolasjon, sjukmeldingar og skuldkjensle blant dei gjenverande. Ein viktig dimensjon i dette er om den enkelte har medverknad og styring på endringane, eller om ein blir påført desse mot sin vilje. I den tidlegare omtalte undersøkinga av arbeidsmiljø og omstilling frå 1998 (Grimsmo og Hilsen 2000) fann ein at

typen omstilling ein hadde vore gjennom, var avgjerande for kva resultatet blei. Individu sine eigne handlingar viste seg å vere viktige for konsekvensane av endringane. Mens det å omstille seg ser ut til å fremje meistring i arbeidet, jobbglede og helse, er prisen for å bli omstilt auka press, redusert tilfredsheit og negativ helseutvikling.

Ei anna tilnærming til å forstå korleis individ tilpassar seg situasjonar dei opplever som påtvinga, finn vi hos Hirschman (1970). Han skisserer tre handlingsalternativ som respons på ein situasjon som har kome ut av individas kontroll, og dei kallar han exit, voice og loyalty. Exit er avgang: altså å forlate situasjonen, seie opp jobben, finne seg ein annan arbeidssituasjon som ein er meir nøgd med. Voice er dei som blir igjen i verksemda eller stillinga, men som tilpassar seg den uønskte situasjonen ved å bli "motarbeidar", ikkje medarbeidar. Eit tredje alternativ er å "bite det i seg", det vil seie å vere lojal (loyalty), men vende engasjementet sitt vekk frå arbeidet. Det kan tenkjast mange andre former for tilpassing til situasjonen, og slike strategiar kan sjåast som måtar arbeidstakarar kan tilpasse seg på i situasjonar der forventingane ikkje er i samsvar med opplevingane.

INDIVIDUELL MEISTRING OG SJUKEFRÅVÆR

Det er klår samanheng mellom omstillingar og uheldige utslag som sjukefråvær, uførepensjonering og AFP-pensjonering. Auka tidlegpensjonering heng først og fremst saman med nedbemanningar, men kan også kome av interne forhold som dårleg handtering av omstillingsprosessen frå leiinga (Hilsen, Midtsundstad og Langvik 2006). Andre undersøkingar viser at leiinga blir ein viktig fasthaldings- eller utstøytingsgrunn. Midtsundstad (2003) skildrar rolla til leiarane som ein nøkkelfaktor for å forstå seniorars val med omsyn til vidare yrkeskarriere. I ei undersøking om tidlegpensjonering i staten fann ho at 40 prosent av dei tidlegpensjonerte der meinte dei hadde eit dårleg forhold til leiarane sine, mens 2 prosent av dei yrkesaktive svarte det same (Midtsundstad 2003). Det understrekar kor komplekst samspel ei omstilling er, og korleis arbeidstakarane kan velje tilpassingar som på kort eller lang sikt ekskluderer dei frå arbeidsmarknaden.

Ein skal vere varsam med å kalle sjukefråvær for individuell tilpassing, sidan sjukefråvær er eit svært komplekst fenomen. Samtidig kan det vere nyttig å sjå på sykefråværsåtferd som tilpassing, så lenge ein held klart for seg at slikt fråvær er resultatet av eit samspel mellom ei rekkje faktorar, i og utanfor arbeidet.



Det er to forhold som det er viktig å vere merksam på i sjukefråværsutviklinga under og etter ei omstilling. Under omstillinga kan uvisse og frykt for konsekvensar gjere at tilsette går på jobb under forhold som i tryggare tider ville medført sjukefråvær. Omgrepet nærværspres blir brukt om denne typen "undertrykt sjukefråvær", som vi kan finne i usikre tider (Saksvik 1996). Dersom dei tilsette overser eller undertrykkjer helsebelastningar som normalt ville medført sjukefråvær, kan ein få ei oppblomstring av fråvær når omstillinga er over og arbeidet har kome inn i meir bereknelege former. Den andre sida ved omstillingar er effekten av omstillingar der mange arbeidstakarar måtte gå. Merksemda er ofte retta mot dei oppsagde, mens problema også rammar dei som blir att. Ein kan sjå ei form for "overlevarsyndrom" hos tilsette som sit att i jobben etter store nedbemanningar. Uvisse, skuld kjensle overfor dei som har mista jobben, og større arbeidsbør fordi ein er færre til å utføre arbeidet, er forhold som kan gjere arbeidet tungt for dei som "overlever" nedbemanninga.

KOLLEKTIV MEISTRING AV OMSTILLING

Med kollektiv meistring meiner vi meistring på gruppe- eller verksemdnivå. Då legg vi vekt på korleis verksemda kan leggje til rette for god meistring av omstilling. Brei medverknad i endringsprosessar fremjar god kollektiv meistring. Verksemda må leggje til rette for det, dersom tilsette som gruppe skal påverke omstillinga slik at også deira ønske og behov inngår i avgjerdsprosessen. Det utelukkar sjølvstilt ikkje at både individuell og kollektiv meistring krev organisering og tilrettelegging, men i denne samanhengen skal vi særleg sjå på organisering for kollektiv meistring.

Kollektiv meistring føreset opne prosessar og felles dialog. Ved å involvere dei tilsette og representantane deira i omstillingsprosessen så tidleg som råd, skaper verksemda vilkår for suksess. I dagens arbeidsliv er medarbeidarane den viktigaste ressursen, og godt arbeidsmiljø er ein føresetnad for god produktivitet og kvalitet. I omstillingar er det spesielt behov for gode og opne dialogar som involverer alle tilsette. Dessutan spelar dei formelle partane i arbeidslivet ei særskild rolle. Tillitsvalde representerer sine medlemmer i verksemda, og gjennom dei legg ein også vilkår for god kollektiv meistring. Frå undersøkingar kjenner vi til at omstillingar kan få fagforeiningskonfliktar og latente profesjonsstrider til å blusse opp (Holter, Karlsen og Salomon 1998). I det daglege har ein etablert samarbeidsrelasjonar som sikrar god dialog, men under omstillingsprosessen blir desse etablerte rutineane brotne. Under slike forhold er det særleg viktig at leiinga legg til rette for opne og føreseielege samarbeidsformer, der alle veit kven som deltek, og kva for roller dei har i prosessen. På den måten unngår ein unødvendig mistenkeleggjering og splitting blant dei tilsette.

For fagforeiningar kan omstillingar vere særleg utfordrande fordi rollene kan endrast. Fagforeiningane organiserer den eine parten i arbeidsgjevar–arbeidstakar-relasjonen. Den tradisjonelle rolla deira er å vere forhandlingspart på vegner av dei tilsette, overfor leiinga. Dersom verksemda skal få til reell medverknad i omstillingsprosessen, må dei tillitsvalde vere villige til å gå i dialog med leiinga på eit tidspunkt der sluttresultatet enno ikkje er klart. Ved å vere med på å påverke sluttresultatet har dei vesentleg større innverknad enn ved å sitje og vente på ei avgjerd og så forhandle om den. Samtidig må dei innta ei anna rolle, der dei saman med leiinga skal arbeide fram den best moglege løysinga for verksemda. Det kan føre til konfliktar i eigne rekkjer, dersom nokon av medlemmene er innstilte på ei konfrontasjonslinje der ein primært prøver

Dårleg arbeidskultur er kjenneteikna blant anna av mekanismar som gjer at manglande ivaretaking skjer i det skjulte. Dersom kulturen er prega av at problem blir feidde under teppet, kan det skape vanskar i samband med omstillingar. Når kvadagen er usikker, som under omstillingar, har organisasjonen særleg behov for openheit og prosessar som alle kjenner til. Eit viktig verkemiddel mot ryktespreiing er klar og open informasjon. Rykteproduksjon medverkar til både usikre tilsette og produktivitetstap. Sjølv med avgrensa informasjon og lite høve til å gi forsikringar om korleis framtida vil bli, skaper det tryggleik at den informasjonen som finst blir delt mellom leiinga og dei tilsette. Det gjeld også diskusjonar om korleis prosessen blir opplevd. Diskusjonar som ikkje blir sleppte fram ope i organisasjonen, pressar seg lett fram på pauserom, ved kopimaskina eller liknande uformelle treffstader i verksemda. På den måten skaper ein ikkje tryggleik og felles problemforståing, og ein klarer ikkje å halde produktiviteten oppe.

MEISTRING OG MEDVERKNAD – KONSEKVEN SAR FOR OMSTILLING

Vi har no sett på to dimensjonar ved omstilling: meistring–tilpassing og individuell–kollektiv. Den eine dimensjonen handlar om typen meistring: passiv tilpassing eller aktiv meistring, og den andre handlar om typen medverknad: individuell eller kollektiv. Målet med dette er å vise korleis inndeling i typar meistring og typar medverknad kan hjelpe oss med å forstå omstillingar og deira konsekvensar betre.

No skal vi sjå på samspelet mellom desse dimensjonane. Ved å plassere dei to dimensjonane i ein firefeltstabell, får vi følgjande modell:

	Tilpassing	Meistring
Individuell	<ul style="list-style-type: none"> • «Å bli omstilt» • «Slept bæk lengs inn i framtida» 	<ul style="list-style-type: none"> • «Å omstille seg» • Refleksjonsrom
Kollektiv	<ul style="list-style-type: none"> • Fagforeiningar som bremseklossar • Utarma organisasjonar • Krav utan føresetnader 	<ul style="list-style-type: none"> • Proaktive fagforeiningar • Samarbeid om endring

Den aktive omstillinga der alle dreg i same retning krev at ein legg til rette for at dei tilsette skal oppleve meistring, ikkje berre passiv tilpassing til ein situasjon dei ikkje handlar føregripande i.

Individuell meistring er kjenneteikna av at verksemda legg til rette for at den enkelte deltek i å utforme det konstruktive handlingsrommet som ei omstilling også er. Det føreset tid til å reflektere over eigen arbeidssituasjon, og rom til å delta i avgjerdsprosessane. Under omstillingar er det særleg viktig at organisasjonen legg til rette for dette refleksjonsrommet; rom til "å gå eitt skritt tilbake" frå det daglege arbeidet og tenkje over heile arbeidssituasjonen.

Dette rører ved ein gammal diskusjon i organisasjonsteori, om forholdet mellom utvikling og drift. Denne diskusjonen handlar om organisering av dei oppgåvene som skal føre verksemda framover, slik at utviklingsoppgåvene både blir sikra og ikkje går utover driftsoppgåvene. Verksemdar som ikkje klarer å organisere plass til utviklingsoppgåvene kan stagnere på sikt, og i verksemdar som let utviklingsoppgåvene ta overhand, blir drifta skadelidande. Det medfører at utviklingsarbeidet må inn i ein organisasjon på sida av den ordinære driftsorganisasjonen. Falkum (2000) hevdar: "Det ser ut til at de 'moderne' utviklingskonseptene følger en slags norm om hvordan utviklingen skal organiseres. Denne normen sier at utviklingsarbeidet bør gjennomføres i en prosjektorganisasjon som har sine egne målsettinger, egne ressurser, sin egen ledelse, sin egen infrastruktur og helt spesielle tidsavgrensede oppgaver. Prosjektmodellen er begrunnet med at utviklingsarbeidet trenger tid og ressurser, og at dette ikke er så lett å forene med utførelsen av daglige gjøremål i driftsorganisasjonen."

Tanken om at alle oppgåver som er essensielle for verksemda må organiserast slik at dei kompletterer kvarandre, i staden for å konkurrere om tid, ressursar og merksemd, gjeld også for organiseringa av refleksjonsrom for endring og læring.

Kollektiv meistring pregar fagforeiningar eller andre grupper tilsette som handlar føregripande (proaktivt) for å meisle ut den organisasjonen ein ønskjer å arbeide i etter omstillinga. Det føreset at fagforeiningane tek av seg "forhandlingshatten" og går inn i reell dialog med leiinga om utforminga av den nye organisasjonen.

Tilpassingsdelen av modellen inneheld individuell og kollektiv tilpassing til ein situasjon ein ikkje er med på å styre. Denne passive dimensjonen ved omstillingar kan ha svært uheldige følgjer. Gode omstillingar oppnår ein gjennom brei deltaking, der alle er samde om å jobbe i stort sett den same

retninga, og der det blir skapt oppslutning om den nye organisasjonen ved at dei tilsette utviklar eigarskap til løysingane som er valde.

Individuell tilpassing kan skildrast gjennom den tidlegare siterte utsegna frå ein arbeidstakar som hadde vore gjennom ei omstilling der han ikkje opplevde å ha verken innverknad eller medverknad på prosessen. Arbeidstakarar som opplever å "ha blitt omstilte", i motsetning til å sjølv omstille seg, kan også plasseras i dette feltet av tabellen.

Kollektiv tilpassing kan vere ei skildring av omstillingar der den einaste rolla til fagforeininga har vore å vere bremsekloss. Det kan vere gode grunnar til å vilje stoppe omstillingane, men dersom det ikkje lykkast, noko erfaringane tilseier at det sjeldan gjer, gir ein frå seg sjansen til å påverke utforminga av ein ny organisasjon. Det er samtidig viktig å forstå at tilpassing er



reaksjonar på situasjonar skapte av nokon eller noko som arbeidstakarane ikkje har kontroll over. Når modellen plasserer reaksjonar som "Fagforeiningar som fungerer som bremseklossar" i feltet for kollektiv tilpassing, inneber det nettopp at det kan oppstå dersom situasjonen ikkje blir organisert slik at fagforeiningane kan handle aktivt, men må tilpasse seg ein situasjon som dei opplever at dei er plasserte utanfor og ikkje har innverknad på.

Somme typar kollektiv tilpassing kan særleg synleggjere kvifor ein bør unngå følgjande type omstillingar: Nedskjeringar utan at ein også omorganiserer for å møte den nye situasjonen, er eit eksempel på ein situasjon som kan få utilsikta negative resultat. Eit anna eksempel er der verksemda innfører nye krav til arbeidet eller ytinga, utan at føresetnadene for å møte dei samtidig er til stades.

Dersom organisasjonen ikkje blir endra, men berre blir tilpassa ein trøngare ressursituasjon, kan ein kome i den situasjonen at organisasjonen blir utarma for nødvendige ressursar og handlingslamma over tid. Det er ein situasjon ein kjenner igjen frå offentleg verksemd, der rammevilkåra blir gitt gjennom politiske avgjerdsprosessar, og der budsjetta kan bli salderingspostar i eit trøngt stats-, fylkeskommune- eller kommunebudsjett. Ønskjer ein ein aktiv og dynamisk prosess, bør ein omstille ved å sjå på sjølve organiseringa av arbeidet og verksemda (og eventuelt heile forvaltningsområdet). Det bør skje i eit samarbeid med dei tilsette og deira representantar. Ein slik prosess er langt betre enn reine passive tilpassingar til ein stadig trøngare ressursituasjon.

Eksempel på krav utan føresetnader er verksemder (offentlege og private) som innfører nye system for drifta utan at dei tilsette samtidig får dei nødvendige verkemidla til å oppfylle dei nye krava. Det kan vere nye system for kundebehandling, "servicegarantiar" av forskjellige slag, nye datasystem eller nye målekriterium for god drift. Dersom dei ikkje er utforma i samarbeid med dei tilsette og dei tilsette får dei naudsynte verkemidla for å møte dei nye krava, kan ein ende med alt frå ineffektivitet, målforskyving (der målet blir å drifte systema, ikkje å produsere resultat) til direkte sabotasje.

VIKTIGE STØTTESPELARAR I OMSTILLINGAR

Tillitsvalde representerer organiserte arbeidstakarinteresser. Dei har rett til medverknad og innverknad gjennom tariffavtalar. Samarbeidet mellom partane blir sikra på den enkelte arbeidsplassen, gjennom tillitsvaldordninga. I Hovudavtalen paragraf 6-1 Hovedorganisasjonenes felleserklæring om tillitsvalgte seier partane:

Det er av avgjørende betydning at samarbeidet mellom bedriftens representanter og dei tillitsvalgte foregår i rasjonelle og betryggende former, og at tillitsvalgte settes i stand til å ivareta sine oppgaver etter Hovedavtalen og arbeidsmiljøloven.

Hovedorganisasjonene vil understreke betydningen av at så vel arbeidstakerne som bedriften har representanter med best mulige forutsetninger for behandling av samarbeidsspørsmål. En gjensidig korrekt og tillitsfull opptreden mellom bedriftens representanter og de tillitsvalgte er en avgjørende forutsetning for samarbeidet mellom partene på bedriften.

Partene understreker også de tillitsvalgtes spesielle stilling ved innskrenkninger, omorganiseringer og permitteringer. Kapittel 6 i arbeidsmiljøloven stiller krav til verneombud, kapittel 7 til arbeidsmiljøutvalg og kapittel 3 til bedriftshelsetjeneste og angir hvilke oppgaver disse aktørene har. Det utdypes i forskrifter og veiledninger som beskriver hvordan virksomhetene best kan innfri disse kravene. Lov, forskrifter og annen informasjon finnes på Arbeidstilsynets hjemmeside: www.arbeidstilsynet.no.

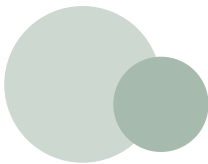
Verneombud velges på vegne av alle tilsette, organiserte og uorganiserte, og skal særlig påse at arbeidsprosesser ikke utsetter arbeidstakere for fare. Verneombudets rolle og funksjon er beskrevet i en egen forskrift. Loven sier at verneombudet skal tas med på råd under planlegging og gjennomføring av tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet, og omstillinger har nødvendigvis konsekvenser for arbeidsmiljø og de ansattes helse og velferd. Verneombudet har ikke bare rett til å bli hørt, men er også en viktig samtalepartner for ledelsen fordi det kjenner virksomheten og de tilsette godt gjennom sitt arbeid. Dermed kan man sikre at omstillinger skjer på en måte som skaper oppslutning og forankring blant de ansatte, og som samtidig sikrer at en ny organisasjon ivaretar ansattes helse og velferd.

Dersom bedriften har arbeidsmiljøutvalg (AMU), skal AMU behandle saker som angår arbeidsmiljøet, inkludert endringer i organisering av arbeidet, rasjonalisering, arbeidstidsordninger og lignende.

Verne- og helsepersonaie (VHP) kan bistå både ledelsen og de ansatte gjennom omstillinger for å sikre at arbeidstakernes helse og velferd ikke trues. Deres rolle og funksjon er utdypende beskrevet i en forskrift. Det er også beskrevet i forskrift hvilke bransjer som er pålagt å ha verne- og helsepersonale. Verne- og helsepersonale skal ha en rådgivende funksjon overfor ledelsen (fri og uavhengig stilling), og det er opp til ledelsen å definere hva man ønsker støtte til, og hvordan man best kan nyttiggjøre seg den ressursen som verne- og helsepersonalet er for virksomheten.

Arbeidstilsynet forvalter arbeidsmiljøloven og gir veiledning om rettigheter og plikter.

Eksterne konsulenter og forskere kan bistå virksomheten ved omstillinger. Dersom virksomheten trekker inn eksterne fagfolk, er det viktig at det ikke erstatter engasjement og medvirkning fra organisasjonens egne aktører – ledere og medarbeidere.



Sårbare grupper i omstilling

OMSTILLING OG KONSEKVEN SAR FOR ARBEIDSTAKARANE

Litteraturen har ikkje noko eintydig svar på kva slags konsekvenser omstilling gir for arbeidstakarane. Somme endringar kan vere positive, som innverknad på eigen arbeidssituasjon, læring og ansvar (Grimsmo og Hilsen 2000; Lie ofl. 2004). Omstilling kan gi nye sjansar og avhjelpe gamle problem i verksemda. Samtidig kan ei dårleg gjennomført omstilling få negative konsekvensar. Omstilling kan føre til meir stress og krav i jobben, sjølv om det også finst undersøkingar som ikkje viser nokon samanheng mellom omstilling, jobbstress og jobbkrav (Mikkelsen og Øygaard 2003).

Ein kunnskapsstatus frå 2004 (Hilsen, Gjerberg og Steinum 2004) peiker på at sjølv om forskarane ser ut til å vere samde om at sjukefråværet blir påverka av omstilling, er det ikkje semje om i kva retning påverknaden går. Dei viser til at fleire undersøkingar (Saksvik 1996; Guttormsen, Saksvik og Duesten 2002) viser at omstilling kan gi redusert fråvær på grunn av nærværspress og uvisse om framtidig arbeidssituasjon. Samtidig er dette biletet ikkje eintydig, og kunnskapsstatusen finn inga allmenn støtte til dette i den forskingslitteraturen som er gjennomgått.

FORSKJELLIGE TYPAR OMSTILLING OG FORSKJELLIGE KONSEKVEN SAR

Omstilling med nedbemanning er kanskje den typen omstilling som vekjer mest negativ merksemd. Det å miste arbeidet er ei kritisk livshending og blir ofte sidestilt med andre livskriser, som samlivsbrot. Medverknad og felles problemforståing er viktig for å grunngi omstillingane (Munkeby og Øyum 2002). Eksternt pålagde omstillingar (frå for eksempel konsernleiing, styre eller politiske styresmakter) kan lett utløyse negative reaksjonar dersom tilsette og lokale leiarar ikkje forstår eller deler grunngjevingane for omstillinga (ibid.; Qvale, Winther og Klemsdal 2002).

Frå oljeindustrien (Qvale og Sørhaug 1996) høyrer ein historia om ein designa, planlagd og felles forstått nedbemanning som ikkje etterlét store sår verken blant attverande eller oppsagde. Det same bildet kjem fram i ein

nyare rapport om nedbemanning i næringsmiddelindustrien (Hertzberg, Andersen og Alsos 2009). Denne rapporten peikar på at informasjon er sentralt, og framhevar kor viktig det er at verkemidla som blir sette inn, legg vekt på ny jobb, ikkje på avvikling. Rapporten trekkjer også fram kor viktig det er med ei lokal styrings-/prosjektgruppe som held i prosessen og er støtte for både leiarar og tilsette (ibid.).

Det finst fleire erfaringar med vellykka nedbemanningar som blir gjennomførte i samarbeid med dei tilsette og deira representantar. Føresetnaden er at leiing og tilsette forstår kvifor marknad, eksterne forhold eller produktjonsforhold krev nedbemanning (Skaar, Svarva og Dahl-Jørgensen 1997; Munkeby og Øyum 2002).

Konkurransetsetjing er ei annan type omstilling som særleg vedkjem of-fentlege verksemdar. Konkurransetsetjing innfører marknadskrav, samtidig som verksemdene er underlagde politisk styring. Desse doble krava kan trekkje i forskjellige retningar. Verksemdene kan oppleve at dei ikkje får politisk løyve å ta dei grepa som marknadssituasjonen krev, mens markedskrava er dei same. Konkurransetsetjing blir ofte grunnleggjande med effektivitet, og dermed aukar gjerne arbeidspresset etter omstillinga (Statskonsult 1999: 14 referert i Hilsen, Gjerberg og Steinum 2004).

Ein Fafo-rapport konkluderer med at studiar av konkurranseutsetjing viser eit blanda bilde. Konsekvensane for arbeidsmiljøet varierer frå verksemd til verksemd. Både bransje og arbeidsgjevarpolitikk er meir utslagsgjevande enn eigarskap. Dei private aktørane kjem generelt godt ut på følgjande kriterium: personaleiing, kompetanseutnytting, godt arbeidsmiljø (trivsel), system for eigenevaluering, løn og stillingsstorleik (Moland og Bogen 2001). Konklusjonen ser ut til å vere at dei private aktørane er betre på belønningar, men dårlegare på sosialt tryggleiksnett og sosiale system (som forsikrings- og pensjonsordning).

KVA MED DEI SOM BLIR ATT? – «OVERLEVARSYNDROMET»

Sjølv om det blir retta mykje merksemd mot dei som må gå i omstillingar med nedbemanningar, er det også viktig å ta vare på dei som blir att. Forsking viser at helsekonsekvensane for dei gjenverande tilsette kan vere dramatiske. Ein nyere europeisk gjennomgang av helsekonsekvensar av omstilling (HIRES 2009) slår fast at langtidseffekten for dei som blei att mens kollegaer måtte gå, var meir uheldig enn for dei som mista jobben, men seinere kom i nytt arbeid. Ein bruker omgrepet "layoff survivor sick-

ness" (Noer 1997 i HIREs 2009) om helsekonsekvensane for dei som blir verande på arbeidsplassen etter ei nedbemanning.

Ein kan snakke om "overlevarsyndromet" med paralleller til overlevande frå katastrofar som får seinreaksjonar av hendinga, sjølv om dei var av dei heldige som overlevde katastrofen. Angst, uvisse og skuldkjensle kan vere følgjene av å sjå kollegaer bli sagde opp mens ein sjølv sit igjen (HIREs 2009).

Desse helseeffektane blir forklarte ikkje berre av dei psykologiske reaksjonane på hendinga, men kan truleg også tilskrivast auka arbeidspress for dei som er att på arbeidsplassen med færre folk til å gjere jobben (HIREs 2009). Nedbemanninga ser også ut til å forverre eksisterande helseproblem for dei gjenverende arbeidstakarane (ibid.). Ein fann til og med ei tilnærma dobling av uføretrygding blant dei gjenverende etter nedbemanning (Vahtera, Kivimåki, Forma ofl . 2005 i HIREs 2009).

UTDANNING GIR ROBUSTHEIT

Fleire studiar indikerer at "høyt utdannede arbeidstakere vanligvis kommer bedre ut av omstillinger som medfører jobbskifte enn lavt utdannede. De får lettere annet tilsvarende arbeid, og har større nytte av sluttpakker eller kompetansetilbud enn lavt utdannede. Lav utdanning gjør at det skal mer til for å komme opp på et utslagsgivende høyere kompetansenivå, og dermed endre sin arbeidsmarkedssituasjon merkbart" (Hilsen, Steinum og Gjerberg 2004).

Omstillingar kan medføre endring frå ein arbeidssituasjon med høg tilsetjingstryggleik til ein situasjon der kompetanse blir tillagt meir vekt enn ansiennitet, så som ved fristillingar av tidlegare offentlege verksemder. Forsking viser at ufaglærte og grupper av tilsette med låg utdanning kan rammast særleg negativt ved fristillingar, fordi lønnsansiennitet får mindre å seie (ibid.).

Sjølv om forskning indikerer at utdanning vernar mot negative konsekvensar av omstilling og aukar omstillingsevna, er det seint å tenkje på det når omstillinga først skjer. Det er dermed særleg viktig å leggje til rette for kontinuerleg læring og kompetanseutvikling for arbeidstakarane. Det er igjen verdt å understreke at dette både er eit leiaransvar og eit ansvar for den enkelte arbeidstakaren.

SENIORPOLITIKK I OMSTILLINGSTIDER – DEN SISTE AKSEPTERTE DISKRIMINERINGA

I jubileumsboka til ei større norsk industribedrift er det vist til eit vedtak frå 1977 om at ved nedbemanningar skal gifte kvinner gå først. I dag kan vi lett seie at dette er diskriminerande. Samtidig blir ofte same argument brukt om seniorar i dag. Fordi dei har tilgang til tidlegpensjonsordningar som sikrar inntekt, kan alder åleine brukast som grunn for arbeidsfråtaking. Om dette er frivillig eller ikkje er mindre viktig i denne samanhengen enn at ein av dei definerte kategoriane i diskrimineringslova (kjønn, alder, seksuell orientering, religion/livssyn, nedsett funksjonsevne, politisk syn og medlemskap i arbeidstakarorganisasjonar) blir brukt som grunn.

Om det er brot på lova er ein annan diskusjon, som berre kan slåast fast gjennom bruk av paragrafen i rettsvesenet. I ein kunnskapsstatus for programmet FARVE (Navs forsøksmidlar for arbeid og velferd) med temaet "å auke den gjennomsnittlege avgangsalderen" (Hilsen, Steinum og Bull 2007) har ein kontakta Likestillings- og diskrimineringsombodet (LDO) for å anslå omfanget av diskriminering av eldre. LDO hadde i 2006 handsama 75 klage- og rettleiingssaker knytte til aldersdiskriminering (Olli, personleg meddeling i Hilsen, Steinum og Bull 2007). Det viste seg at det ikkje var registrert om dette galdt diskriminering av eldre eller yngre arbeidstakarar. Fordi det hadde vore så lite vekt på aldersdiskriminering, var omtrent halvparten av sakene initierte av LDO. Talet på saker seier difor lite om omfanget av diskriminering av eldre arbeidstakarar (ibid.), og vi kan heller ikkje seie om alder som kriterium i nedbemanningar hadde blitt innmeldt som diskriminering.

Uavhengig av det juridiske er det problematisk dersom seniorpolitikk handlar om å halde på eldre arbeidstakarar i oppgangstider, mens dei er mindre ønskte i nedgangstider. Det er kjent at eldre som først har forlate arbeidslivet, har vanskelegare for å få ny tilsetjing og dermed lettare forblir utanfor, resten av yrkesaktiv alder. Omstillingar med nedbemanning kan dermed bli dramatiske for seniorar, anten dei sjølv medverkar til situasjonen eller ikkje.

3. Arbeidsmiljølova kapittel 13 om diskriminering.

Sluttord

BÅDE-OG

Som påpeikt tidlegare blir omstilling ofte knytt til nedskjering. Når nedbemanning er ein del av omstillinga, blir eit av paradoksa ved omstillingar særleg synleg: Omstillinga handlar om to tilsynelatande motstridande prosessar på éin gong. Dersom organisasjonen skal nedbemanne, får det merksemd på kostnad av utvikling. Så sant ikkje omstillinga eller nedbemanninga er det første steget mot ei planlagd nedlegging, ønskjer ein at verksemda skal leve vidare med mindre bemanning og, sannsynlegvis, med høgare produktivitet og effektivitet. Altså må omstillingsprosessen også klare å sikre behovet for utvikling og styrking av den gjenverende organisasjonen.

Handtering av slike motseiingar er ei særleg utfordrande side ved omstillingar. I rapporten *Omstilling, ledelse og likestilling. En rapport fra 3 bedrifter i forandring* (Hoel og Sørhaug 1999) diskuterer ein om det finst ein del dilemma som kan kombinerast, i staden for at ein ser dei som gjensidig utelukkande motsetningar:

- Både avvikling og utvikling
- Både kort og lang sikt
- Både likeverd og skilnad
- Både konkurranse og samarbeid
- Både leiing og medverknad
- Både sentralisering og desentralisering

Dersom verksemda står overfor omstillingar med nedbemanning eller avvikling av delar av drifta, er det ei utfordring samtidig å halde fast ved ei utvikling som peiker framover. Dersom ein ikkje greier det, kan både leiarar og tilsette komme inn i ein sirkel der ein vanskeleg ser for seg noka fremtid for verksemda.

Omstillinger utfordrar også evna til å vere langsiktig i det kortsiktige. Det vil seie å ha evne til å handle her og no, og samtidig ha det langsiktige perspektivet. Som diskutert tidlegare kan både personalpolitiske satsingar og systematisk helse-, miljø- og tryggleiksarbeid bli skadelidande under omstillingar. Det kortsiktige bryt ned føresetnadene for tillit og god ivaretaking av dei tilsette på lengre sikt.



Omstillinger utfordrar også rettferdsprinsippet om likebehandling av tilsette. Det er nødvendig å sjå at likeverd kan sikrast samtidig som ein oppnar for at omstillinga får forskjellige følgjer for medarbeidarar. Det er viktig å syne fram kriteria som blir lagde til grunn for endringane i omstillinga. Når fleire bransjar som bygg og anlegg og industrien i årevis har bemanna opp og ned etter konjunkturane utan dei store, opprivande konfliktane, kjem det blant anna av kollektive avtalar som fastslår kriteria som blir brukte ved nedbemanningar, og at desse kriteria er kjende i bedriftene. Verksemdar som fungerer i eit stadig meir krevjande kundestyrt landskap, må klare

å sikre balansen mellom konkurranse og samarbeid, utan å lage miljø som anten blir splitta opp av intern konkurranse eller i det heile ikkje klarer å gi rom for konkurranse som spore til innsats. Særleg kritisk blir dette i kundestyrt verksemd med resultatløn, der konkurransen kan øydeleggje miljøet, samtidig som det er noko av drivkrafta i denne typen arbeid.

Ei anna utfordring er å leggje tilhøra til rette for god og tydeleg leiing, utan at det utelukkar medverknad. På dette området er vel erfaringane snarare det omvende: God leiing er ein føresetnad for god medverknad. Brei medverknad kan også skape treningsarenaer for linjeleiarar og mellomleiarar, ved at dei får jobbe med relasjonane mellom leiarar og tilsette i felles prosessar.

Det siste dilemmaet som verksemda må ta stilling til, er behovet for både sentralisering og desentralisering. På same måte som medverknad krev tydeleg leiing, krev desentralisering eit tydeleg sentralt ledd (sentrum). Kva som skal liggje sentralt, og kva som skal desentraliserast ut i organisasjonen, må også sjåast i samanheng og høyrer dermed heime i same avgjerdsprosess.

Ei viktig side ved både–og-dilemma er den rolla tillit spelar. Både–og er nødvendig for vellukka resultat, men det er også krevjande. Tillit er ein føresetnad for å kunne handtere desse motsetnadene samtidig. Dersom tilliten ikkje er til stades, kan det vere "tryggare" å velje den eine sida av dilemmaa. Ei bedrift der leiinga og dei tilsette ikkje har tillit til kvarandre, kan vanskeleg handtere utvikling og samarbeid om ei fremtid partane ikkje deler trua på. Slik blir tillit både ein føresetnad for samarbeid om omstilling, og eit resultat av gode prosessar der ein har klart å balansere motsetningane.

VELLYKKA OMSTILLINGSPROSESSAR FØRESET KONTIUNERLEG KOMPETANSEUTVIKLING

Kompetanse er både ein føresetnad for meistring og eit vilkår for å kunne utføre arbeidet på nye måtar, med nye reiskapar, i nye relasjonar og i samsvar med nye kvalitetskrav. Dersom omstillinga medfører reell endring, er kompetanseutvikling nødvendig for å understøtte det nye. Behovet for kompetanseutvikling gjeld ikkje berre medarbeidarane, men i like stor grad leiarar og tillitsvalde.

4. Det er interessant å sjå ein del verksemdar som teiknar organisasjonskartet sitt konsentrisk i staden for som ein pyramide. Det må likevel vere klart kva for funksjonar som står i sentrum, for at det skal gi meining å teikne kartet sirkelforma.

Kompetanseutvikling ikkje berre fremjar kortsiktig meistring, men skaper også vilkår for meistring over tid. Kompetanseutvikling og fleirkunne er eit verkemiddel mot utstøyting på sikt. Manglande kompetanseutvikling kan føre til at grupper tilsette eller enkeltarbeidstakarar blir hengande etter krava i arbeidslivet på ein måte som til slutt diskvalifiserer dei for vidare arbeid. Erfaringar frå større omstillingar med nedbemanning viser ein tendens til at verksemdene kvittar seg med grupper arbeidstakarar som har sakka etter i kompetanse. Når slikt kan skje, kjem det nettopp av at ein har tillate dei tilsette å diskvalifisere seg over lengre tid gjennom manglande læring i jobben. Med den raske endringstakta i dagens arbeidsliv treng arbeidstakarane "berbar kompetanse" som dei kan ta med inn i nye arbeidssituasjonar. Det blir viktig at verksemdene legg til rette for utvikling av denne berbare kompetansen og fører ein personalpolitikk som hindrar arbeidstakarar i å diskvalifisere seg gjennom manglande læring.

TILLIT OG DEN PSYKOLOGISKE KONTRAKTEN

Med den psykologiske kontrakten meiner vi det gjensidige settet av forventingar og skyldnader som eksisterer mellom den enkelte arbeidstakaren og verksemda. Dette er den uformelle gjenparten til den formelle tilsetjingskontrakten. Mens tilsetjingskontrakten regulerer det formelle arbeidsforholdet, handlar den psykologiske kontrakten om dei ofte uuttalte forventingane den tilsette har til verksemda han eller ho arbeider i. Kor mykje innsats er ein villig til å investere på jobben? Kva slags premiering forventar ein tilbake? Opplever ein seg rettferdig premiert ut frå innsatsen? Forholdet mellom arbeidstakar og verksemd er ein relasjon som må pleiast. Ubalanse i den psykologiske kontrakten kan gi mistillit og lite lojalitet og tilhøyr til organisasjonen, og på sikt vere destruktiv for begge partar. I endringssituasjonar vil balansen ofte rokkast ved. Det er dermed særleg viktig å pleie relasjonen mellom tilsett og verksemd under omstillingar.

Ein viktig del av den psykologiske kontrakten er tryggleik. Fordi omstillingar kan truge jobbtryggleik, berører dei sentrale områder med følgjer for fysisk og psykisk helse og velferd. Når forholdet mellom den enkelte og verksemda er i balanse, føreset det ei grad av tillit til at begge partar vil halde sin del av kontrakten. Denne tilliten er basis for å kunne gjere endringar. Begge partar investerer noko i prosessen, i forventing om at det skal komme noko gjensidig godt ut av det.

I verksemder der den psykologiske kontrakten har vore prega av stor tryggleik (for eksempel: "Denne jobben er trygg"), er det viktig å respektere dei tilsettes oppleving av at kontrakten er broten og at dei føler seg svikta. Medverknadsbaserte prosessar der ein ope diskuterer situasjonane verksemda står overfor, kvifor endring er nødvendig, og korleis ein vil sikre dei tilsette gjennom endringa, kan medverke til tryggleik.

KVA ER VIKTIG I OMSTILLINGSPROSESSAR?

Den vellykka omstillinga er driven av eit ønske om å nå eit felles mål, ikkje motivert av å kome bort frå det ein er dårleg på. Mange omstillingar kjem som svar på spørsmålet om kva som er gale med organisasjonen, ikkje som svar på kva ein vil bli betre til. Målet i omstillingsprosessen må vere å sjå framover, på kva ein vil oppnå. Det blir understreka også behovet for brei medverknad i omstillingsprosessen. Med brei medverknad meiner ein at alle tilsette tek del i alle fasane av omstillinga.

Omstillingar bør motiverast av dei måla og resultatata ein ønskjer å oppnå. Nye kunnskapar og ferdigheiter må til dersom omstillinga medfører endring i krava til korleis arbeidet blir utført. Omstillingar kan medføre endringar som trugar stillinga, statusen eller ansvarsområda til somme.

Ein type omstillingar som krev litt ekstra merksemd, er fusjonar. Ein enkel definisjon seier at fusjonar er "en sammenslåing av to eller flere virksomheter under felles eierskap" (Enehaug og Thune 2007). Grunngevinga bak fusjonar kan vere synergieffektar og kostnadseffektivitet, ved at ein kan samordne overlappende funksjonar, utnytte skilnader i kompetanse og styrke posisjonen på marknad eller forvaltingsområde. Forsking viser at kostnadene (både menneskelege og økonomiske) ved fusjonar ofte er større enn eventuelle innsparingar. Fusjonar blir ofte opplevd negativt av tilsette, og det kan ha negative konsekvensar for verksemda, dei tilsette og arbeidsmiljøet på kort og lang sikt (Hoel og Sørhaug 1999; Enehaug og Thune 2007). Dermed blir det særleg viktig å ha mål med fusjonen som peiker utover rask gevinst.

Sjølv om det ikkje finst generelle oppskrifter på korleis fusjonar bør handterast, er det mogleg å gi nokre råd baserte på forskningserfaringar (Hoel og Sørhaug 1999):

- Halde oppe vanlege administrative rutinar når forholda er uvanlege, sørgje for at tilsette blir sett, sette pris på og tekne vare på under turbulente organisatoriske forhold.
- Vanlegvis harmonisere belønningssystem relativt raskt.
- Identifisere og bryte ned selvstadvastande stereotypiar («vi og dei») gjennom formelt og uformelt organiserte arenaer for dialog.
- Ha ordna og tilstrekkeleg open konkurranse om nye stillingar.

Det er viktig at verksemda har eit langsiktig perspektiv på kva ein vil oppnå med fusjonen, og formidlar det tydeleg til dei tilsette. Motivasjonen bak denne typen omstillingar bør vere forankra i dem langsiktige strategien til verksemda og formidlast som det, elles kan det lett skape desillusjonerte og frustrerte medarbeidarar.

Enehaug og Thune (2007) hevdar at "medvirkning, kommunikasjon, felles læringsarenaer og ikkje minst tydelig kommunikasjon og ledelse, er sentrale virkemidler for å motvirke negative reaksjoner og konsekvenser". Sjølv om slike tilrådingar særleg er knytte opp til fusjonar, gjeld prinsippa langt på veg for andre typar omstillingar også.

Forskning viser at det er særleg tre hovudområde som er viktige for den gode omstillinga (Veileder i omstilling 1998):

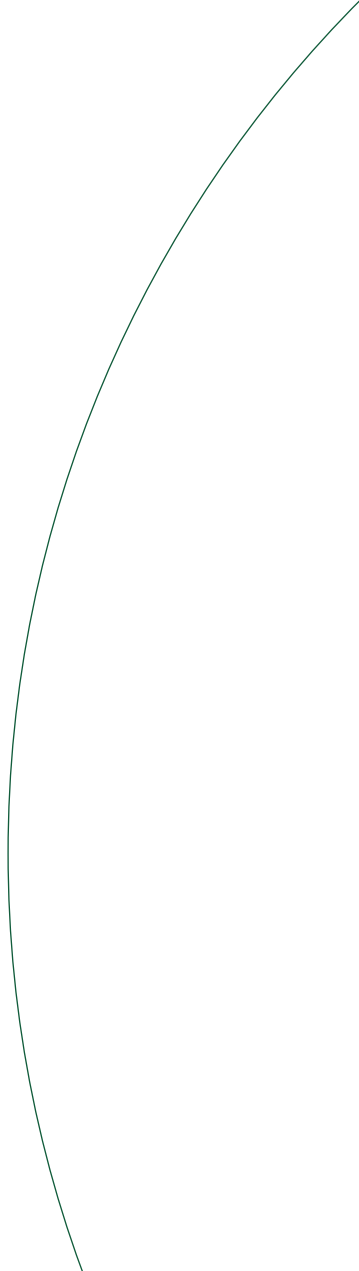
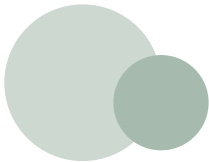
- Samarbeid om strategi og verksemdsutvikling.
- Samarbeid om kompetanseutvikling.
- Gjennomføring av omstillinga ved at den enkelte blir vist respekt og får ansvar.

For dei tilsette er det viktig å handle føregripande, ved sjølv å søkje sjansar som omstillinga opnar for. Omstillingsvilje er avhengig av både personleg orientering og forventingar til om omstillinga vil opne for noko nytt eller medføre tap av stilling, status eller ansvarsområde.

Ein føresetnad for vellukka omstilling er at dei tilsette deltek i utforminga av ei felles framtid. Å omstille seg for å kome bort frå noko ein var misnøgd med, er dømt til å lide under manglande forståing for kva ein omstiller seg til. Den vellukka omstillinga er driven av ein idé om kva ein vil oppnå; den er ikkje berre ein reaksjon på ein uønskt førsituasjon.

Det er viktig at leiinga og dei tilsette saman utviklar strategien for framtida. Dersom fagforeiningane først kjem inn i biletet når dei valde løysingane

skal driftast eller forhandlast om, er det for seint å få til reell medverknad. Dei tilsettes representantar må inn når kursen blir staka ut og ein trekkjer opp strategiane. Det sikrar ikkje berre medverknad i utforminga, men også oppslutning blant dei tilsette på ein heilt annan måte enn dersom løysinga berre blir presentert som ferdig. Utfordringa for fagforeiningar er å evne å delta i utviklingarbeidet på eit tidleg stadium, slik at ein sikrar ikkje berre kompensasjonar for dei som mistar stilling, status eller arbeidsområde, men også ei ønskverdig framtid for dei tilsette som skal føre bedrifta vidare. Dersom ein meiner at dei tilsette er bedriftas viktigaste ressurs, er det på tide å forvalte denne ressursen på best mogleg måte også gjennom omstillingar.





Litteratur

Arbeidsmiljøloven med forskrifter finnes hos Arbeidstilsynet på www.arbeidstilsynet.no.

Bråten, M., Andersen, R. & Svalund, J. (2008): HMS-tilstanden i Noreg 2007. Fafo-rapport 2008: 20. Oslo: Fafo.

Danielsen, K. & Serck-Hanssen, C. (2001): Om salg, tillit og emosjonelt arbeid i forsikring. I Sosiologisk tidsskrift, årgang 9, nr. 4: 328–349.

Dyregrov, A. (2000): Lederskap i krise og omstilling. I S. Einarsen & A. Skogstad: Det gode arbeidsmiljø. Bergen: Fagbokforlaget.

Enehaug, H. & Thune, T. (2007): Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser. AFI-rapport 1/2007. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Eurosurvey (Fourth European Working Conditions Survey) (2005). Report from European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.

Falkum, E. (2000): Når partssamarbeidet setter dagsorden. I Ø. Pålshaugen & T.U. Qvale (red.): Forskning og bedrift utvikling – nye samarbeidsforsøk. AFIs skrift serie nr. 9. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Gamberale, F. (1997): Work centrality. I Lindström, K. mfl.: Review of psychological and social factors at work and suggestions for the general nordic questionnaire (QPS Nordic). Nord 1997: 15. København.

Gamperiene, M. & Bull, H. (2006): Jakten på dei gode modeller – inkludering av funksjonshemmede i det europeiske arbeidslivet. AFInotat 4/2006. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Grimsmo, A. & Hilsen, A.I. (2000): Arbeidsmiljø og omstilling. AFIs skrift serie nr. 7. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Gustavsen, B., Hofmaier, B., Philips, M.E. & Wikman, A. (1996): Conceptdriven development and the organization of the process of change. Amsterdam: John Benjamins Publishing Co.

Guttormsen, G., Saksvik, P.Ø. & Duesten, M. (2002): Sykefravær som strategi for mestring av endringer i arbeidslivet. Tidsskrift for Norsk Psykologforening 2002; 39: 1093–1100.

Hertzberg, D., Andersen, R.K. & Alsos, K. (2009): Saman er vi sterke. Ein historie om nedbemanning i Nortura. Fafo-rapport 2009: 11. Oslo: Fafo.

Hilsen, A.I., Gjerberg, E. & Steinum, T. (2004): Utredning om omstilling. AFI-notat 2/2004. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Hilsen, A.I., Midtsundstad, T. & Langvik, T.Å. (2006): Utredning om seniorer og omstilling. Notat utarbeidet av AFI, Fafo og Østfoldforskning. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Hilsen, A.I., Steinum, T. & Bull, H. (2007). Kunnskapsstatus for programmet FARVE (forsøksmidler arbeid og velferd). Tema: Å øke den gjennomsnittlige avgangsalderen. AFI-notat 10/2007. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

HIRES (2009): Health in restructuring. Innovative approaches and policy recommendations. Hentet på www.arbejdsmiljoforskning.dk/upload/nyhedsbrev/hires_final_report_090318.pdf, 9.5.2009.

Hirschman, A.O. (1970): Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.

Hoel, M. & Sørhaug, H.Ch. (1999): Omstilling, ledelse og likestilling: sluttrapport frå eit bedriftsprosjekt. Rapport 99: 14. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Holter, Ø.G., Karlsen, B. & Salomon, R. (1998): Omstillinger i arbeidslivet. AFIs skrift serie nr. 3. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Lie, T., Holte, K.A., Olsen, E. & Jøsendal, K. (2004): Medarbeiderundersøkelse for apotekene Vest. Rapport RF 2004/033. Stavanger.

Lindström, K. mfl. (1997): Review of psychological and social factors at work and suggestions for the general nordic questionnaire (QPS Nordic). Nord 1997: 15. København.

Midtsundstad, T. (2003): Seniorpolitikk i staten. Ein foreløpig beskrivelse av tiltak, holdninger, og nokon erfaringer hos arbeidsgivere og arbeidstakere. Arbeidsnotat nr. 2 frå Fafos forprosjekt Inkluderande arbeidsliv – ny rolle for arbeidsgiverne. Fafo-notat 2003: 14. Oslo: Fafo.

Mikkelsen, A. & Øygaard, T. (2003): The relationship between job characteristics, participation in organizational and subjective health – does age really matter? Paper til International Ergonomics Assosiation Triennial Congress, august 2003. Korea.

Moland, L. & Bogen, H. (2001): Konkurransetsetting og nye organisasjonsformer i norske kommuner. Fafo-rapport 351. Oslo: Fafo.

Munkeby, I. & Øyum, L. (2002): Partssamarbeid om avvikling: En evaluering av avvikling av FerroKrom-virksomheten, Elkem Rana. Trondheim: SINTEF Teknologiledelse.

NOA (2007): Faktaoverblikk: Arbeidsmiljø og helse. Status og utviklingstrekk. Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse (NOA) på www.stami.no/noa.

NOPEF (1999): Omstilling i arbeidslivet. Rapport fra NOPEFs konferanse 17.–18.mars 1999. Stavanger.

NOU 1999: 34: Nytt millennium – nytt arbeidsliv. Instilling frå Arbeidslivsutvalget.

Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) på www.nho.no.

Qvale, T., Winther, F. & Klemsdal, L. (2002): Nedbemanning ved Bjølvfossen og Salten Verk – en evaluering. AFI-notat 2002: 1. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Qvale, T.U. & Sørhaug, T. (1996): Det nødvendige minimum: Nedbemanning og omstillings prosessen ved Norwegian Contractors A/S. Notat: 10. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Saksvik, P.Ø. (1996): Attendance pressure during organizational change. *International Journal of Stress Management*, vol. 3, nr. 1, 1996.

Skaar, S., Svarva, A. & Dahl-Jørgensen, C. (1997): Har omstillingene i Hydro arbeidsmiljø messige konsekvenser? Trondheim: SINTEF Teknologiledelse.

Sørensen, B.Aa. i samarbeid med A. Rapmund, K. Skeide Fuglerud, A.I.

Hilsen & A. Grimsmo (1998): Psykologiske, organisatoriske og sosiale faktorer i arbeid av betydning for helse. AFIs rapportserie nr. 8/1998. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Thorsrud, E. & Emery, F. (1969): Mot ein ny bedriftsorganisasjon: eksperimenter i industrielt demokrati. Oslo: Tanum.

Ugreninov, E. (red.) (2005): Seniorer i Noreg. Oslo–Kongsvinger: Statistisk sentralbyrå.

Veileder i omstilling. Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund, 1998. Oslo. Denne finnes også på www.ys.no.

endringene ledelse grunn flere forstå gjøre
måte undersøkelser de
utvikling større annen an
enkelte omstillingsprosesser
gjennom stiller prosesser
prosess Oslo lett arbeid
virksomheten vi
rette forutsetning arbeidstakernes rolle of kont
ansatt ta mål
løpende situasjon ønsker
nstilling er
nye tillitsvalgte krev
prosessens kollektiv gi a
gå økende må OM
organisasjonen må leder
finnes tidligere gjelder Steinum blant
nedbemanninger

Idébanken.org
fortel dei gode historiene frå
norsk arbeidsliv og tilbyr informasjon,
verktøy og fagleg materiell for eit
arbeidsliv som inkluderer.

Ting temahefter:
idebanken.org/temahefter

Meld deg på nyheitsbrev:
idebanken.org/nyheitsbrev

Kontakt oss:
post@idebanken.org

Besøk oss på:
[facebook.com](https://facebook.com/idebanken) | twitter.com/idebanken | youtube.com/idebanken

